

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

EXPORTNÍ POTENCIÁL FIRMY PAPCEL A.S. NA RUSKÉM  
TRHU

**Bakalářská práce**

**Autor:** Dominika Kučerková

**Vedoucí BP:** Mgr. Ing. Barbora Haltofová

Olomouc 2017

## Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Exportní potenciál firmy Papcel a.s. na ruském trhu“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedl/a jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 22.11.2017

Podpis .....

# OBSAH

Úvod .....	5
1 Makroekonomická charakteristika ruského trhu .....	6
1.1 HDP a HND, parita kupní síly .....	8
1.2 Inlace.....	11
1.3 Měnový kurz .....	12
1.4 Míra nezaměstnanosti .....	13
1.5 Přímé zahraniční investice .....	14
1.6 Obchodní bilance .....	15
2 Export českého zboží na ruský trh.....	17
2.1.1 Teritoriální riziko při exportu do RF a jeho minimalizace.....	18
2.2 Podmínky Exportu z ČR do RF .....	20
2.2.1 Celní režim a clo.....	21
2.2.2 Dokumentace .....	21
2.3 Hlavní rizika v mezinárodním obchodu.....	23
2.3.1 Tržní rizika .....	24
2.3.2 Komerční rizika .....	24
2.3.3 Převážná rizika .....	25
2.3.4 Teritoriální rizika.....	26
2.3.5 Kurzová rizika .....	26
2.3.6 Odpovědnostní riziko .....	27
3 Charakteristika firmy Papcel a.s. ....	28
3.1 Historický vývoj společnosti.....	31
3.2 Nabídka služeb.....	33
3.2.1 Papírny na klíč (EPC).....	33
3.2.2 Papírenské stroje.....	34

3.2.3	Konstantní části a přípravný látky.....	35
3.2.4	Systémy pro chemizaci papírenských linek .....	35
3.2.5	Second-hand .....	36
3.2.6	Inženýring.....	37
3.2.7	Exportní financování zakázek .....	38
3.3	Export firmy a zakázky na ruský trh .....	39
3.3.1	Realizované zakázky do RF .....	41
4	Analýza exportního potenciálu .....	43
4.1	SWOT analýza .....	43
4.2	PEST analýza .....	45
4.3	Analýza 5F.....	47
4.4	Shrnutí výsledků analýzy .....	49
	Závěr .....	50
	Summary.....	51
	Seznam pramenů a literatury .....	52
	Seznam obrázků a grafů.....	55
	Seznam tabulek.....	56

## ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá tématem analýzy aktuálního exportního potenciálu firmy Papcel a.s. na ruském trhu. Jedná se o rychle rostoucí českou společnost, která poskytuje výrobky a služby v oblasti papírenského průmyslu, a která v rámci mezinárodní skupiny Papcel provádí rozsáhlé akvizice zahraničních firem působících ve stejném oboru, čímž postupně rozšiřuje své portfolio. Ruský trh byl zvolen s ohledem na fakt, že společnost na něm realizovala své první exportní aktivity mimo Střední Evropu a založila zde svou první zahraniční dceřinou pobočku, a také byl pro společnost po dlouhá léta nejvýnosnějším exportním trhem, na kterém realizovala své nejvýznamnější zakázky. Návaznosti na to je cílem této práce prostřednictvím analýz zjistit, jestli je současný ruský trh pro danou společnost exportně atraktivní a jestli zde mají její výrobky a služby příležitost se uplatnit.

V první části je dána makroekonomická charakteristika ruského trhu, která si klade za cíl obeznámit se specifiky dané ekonomiky a jejím historickým vývojem. Důraz je kladen především na analýzu vývoje hodnot HDP, HND, měnového kurzu, přímých zahraničních investic, obchodní bilance a míry nezaměstnanosti. Dále se práce zabývá popisem stavu a specifik mezinárodního obchodu mezi Českou republikou a Ruskou federací, a to zejména se zaměřením na export zboží a služeb z ČR do RF.

Třetí kapitola se již věnuje samotné společnosti Papcel a.s. Nejdřív je dána její podrobná charakteristika, historický vývoj a nabídka služeb, které jsou důležité zejména pro pochopení významu společnosti a rozsahu její podnikatelské činnosti. Na závěr je uvedena také analýza jejího dosavadního a plánovaného působení na zahraničních trzích, s osobitým zaměřením zejména na zakázky realizované na území Ruské federace.

Poslední kapitola tvoří praktickou část bakalářské práce, která se zabývá samotnou analýzou exportního potenciálu společnosti na ruském trhu. Za tímto účelem je provedeno několik ekonomických analýz, a to konkrétně SWOT analýza, PEST analýza a analýza 5F, které společně umožňují analyzovat dostupná data a následně stanovit objektivní posudek aktuální situace, včetně vhodnosti či nevhodnosti dalšího rozšiřování působení společnosti na ruském trhu.

# 1 MAKROEKONOMICKÁ CHARAKTERISTIKA RUSKÉHO TRHU

Ruská federace je svou rozlohou největším státem světa a počet jejích obyvatel dosáhl k 1.1.2017 hodnotu 146,8 mil., a to s průměrnou hustotou zalidnění 8,56 obyvatele na 1 km<sup>2</sup>. Pro zemi je charakteristické značně nerovnoměrné rozložení obyvatelstva, které se seskupuje zejména v evropské části země (74,21 %), která je hospodářsky rozvinutější a poskytuje proto mnohem větší ekonomické a investiční příležitosti. Rusko se skládá z 83 subjektů, které se dále člení na 46 oblastí, 22 republik, 9 krajů, 3 města federálního významu, 4 autonomní okruhy a 1 autonomní oblast, jež se nacházejí v 9 časových pásmech, což poskytuje výzvu i rozmanité příležitosti pro investory působící v různých oblastech průmyslu a služeb.

Z ekonomického hlediska patří Rusko mezi 10 největších ekonomik světa, přičemž se umísťuje na 8. příčce, což mu dává možnost účastnit se jednání tzv. uskupení G8. Země po rozpadu Sovětského svazu v 90. letech 20. století bojovala s rozsáhlou hospodářskou krizí, kterou od roku 2000 následoval prudký růst ekonomiky. Ten byl zabrzděn nástupem globální hospodářské krize, která však nezasáhla Rusko v tak velkém rozsahu jako ostatní rozvinuté země. Od roku 2014 zaznamenává ruská ekonomika slabý pokles způsobený snížením cen ropy a uvalením politicko-hospodářských sankcí ze strany EU a USA.

Aktuální problémy ruské ekonomiky:

- Nízká konkurenceschopnost průmyslových výrobků na domácím i zahraničních trzích – důvodem je nízká produktivita práce, nedostatek pokročilých výrobních technologií a know-how ve zpracovatelském průmyslu, opotřebením výrobních kapacit a relativně neefektivní vládní politiky podpory domácích výrobců.
- Závislost na exportu přírodních zdrojů – jedná se zejména o export ropy, plynu, kovů, rud a dříví, které tvoří značnou část příjmů z exportu a HDP Ruska.
- Závislost na importu hotové produkce – v posledních letech lze pozorovat značnou snahu o substituci importu domácí výrobou, např. v automobilovém průmyslu.
- Závislost na přílivu zahraničního kapitálu – týká se zejména přímých zahraničních investic (PZI), které jsou hlavním zdrojem modernizace a rozvoje ruské ekonomiky.

- Celní ochrana – ačkoliv je Rusko od roku 2012 členem WTO, pořád pro export ze zemí EU platí zvýšená celní ochrana, kterou dále stěžují i politické sankce na dovoz zboží do RF.
- Relativně velký podíl státních zásahů do ekonomiky – projevuje se významná role ministerstev a státních podniků, podpora velkých firem, což vede k vyšším transakčním nákladům státní správy. Velký vliv má i vysoká míra korupce.
- Nedostatečná úroveň ochrany hospodářské soutěže – v RF existuje velký počet nedokonale konkurenčních trhů (monopolů a oligopolů).
- Stav dopravní infrastruktury – stavby silniční infrastruktury jsou v Rusku dvakrát nákladnější než v klimaticky obdobných podmínkách (např. Kanada, Německo), což souvisí s nedostatečnou transparentností veřejných zakázek a s celkovou úrovní institucionální kvality. Nedostatečně rozvinutá infrastruktura má negativní vliv na rozvoj průmyslu, transport zboží a služeb a v neposlední řadě přispívá k zaostalosti a izolaci periferních regionů RF.
- Sociální a demagogické problémy – ačkoliv se zdálo, že v RF nastoupila tendence kladného přirozeného přírůstku obyvatelstva, prognóza na následující roky ukazuje nástup nové vlny demagogické krize. Na tu má vliv jak posun obyvatel narozených v 90tých letech do produktivního věku, tak také stárnutí populace. Dle prognózy by se měl počet seniorů do roku 2050 dvojnásobit, což by prakticky způsobilo totální kolaps systému sociálního a zdravotního pojištění v RF. <sup>1</sup>

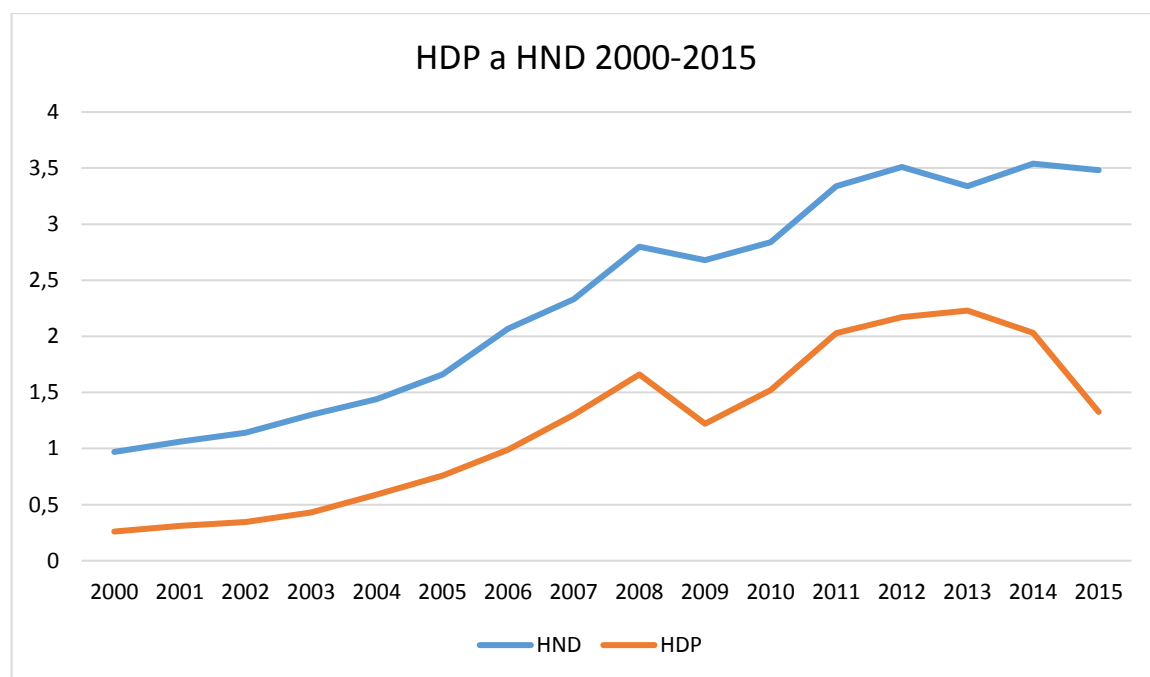
V následujících podkapitolách je dána stručná analýza historického vývoje a současného stavu vybraných makroekonomických ukazatelů, které mají významný vliv na přitažlivost ruského trhu pro potenciální zahraniční investory a exportéry zboží a služeb do Ruské Federace. U některých ukazatelů je ruská ekonomika pro objektivní porovnání srovnána s dalšími zeměmi (ČR, USA, Čína).

---

<sup>1</sup> KUNEŠOVÁ, Hana; KOCOUREK, Aleš; BEDNÁŘOVÁ, Pavla; CIHELKOVÁ, Eva; NOVÝ, Miloš. *Světová ekonomika. Nové jevy a perspektivy*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2014. 406 s. ISBN 978-80-7400-502-2.

## 1.1 HDP A HND, PARITA KUPNÍ SÍLY

V současné době se nachází ruská ekonomika ve fázi mírného dlouhodobého růstu, který aktuálně dosahuje úrovně přibližně 1,8 % HDP, ačkoliv experti prognózovali růst HDP v roce 2017 na úrovni 2,5 %. Navzdory tomu se pořád jedná o největší meziroční růst dosažený od roku 2012, což svědčí o tom, že ruská ekonomika se pomalu, ale jistě zotavuje ze stagnace, která byla způsobena zejména nízkými cenami ropy a plynu na světových trzích, a také uvalením sankcí na RF.



Graf 1: Vývoj HDP a HNP v RF v období 2000-2015 (v bil. USD).<sup>2</sup>

Rozdíl mezi počáteční a koncovou hodnotou hrubého domácího produktu (HDP) v sledovaném období představuje nárůst ve výši 72,13 %, u hrubého národního produktu (HND) je to pak dokonce 80,39 %. Průměrný rozdíl mezi sledovanými ročními hodnotami HDP a HNP byl 52,94 %. HDP zaznamenal pokles pouze v letech 2009 (-36,07 %), 2014 (-9,8 %) a 2015 (-53,17 %), v ostatních letech vykazoval meziroční nárůst, nejvyšší pak v roce 2004 (27,12 %). HND meziročně klesal v letech 2009 (-4,48 %), 2013 (-5,09 %) a 2015 (-1,72 %), nejvyšší nárůst hodnoty byl zaznamenán v roce 2006 (19,81 %).

<sup>2</sup> Data. GDP (current US\$) [online]. The World Bank, ©2017. [cit. 2017-01-07] Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=RU>



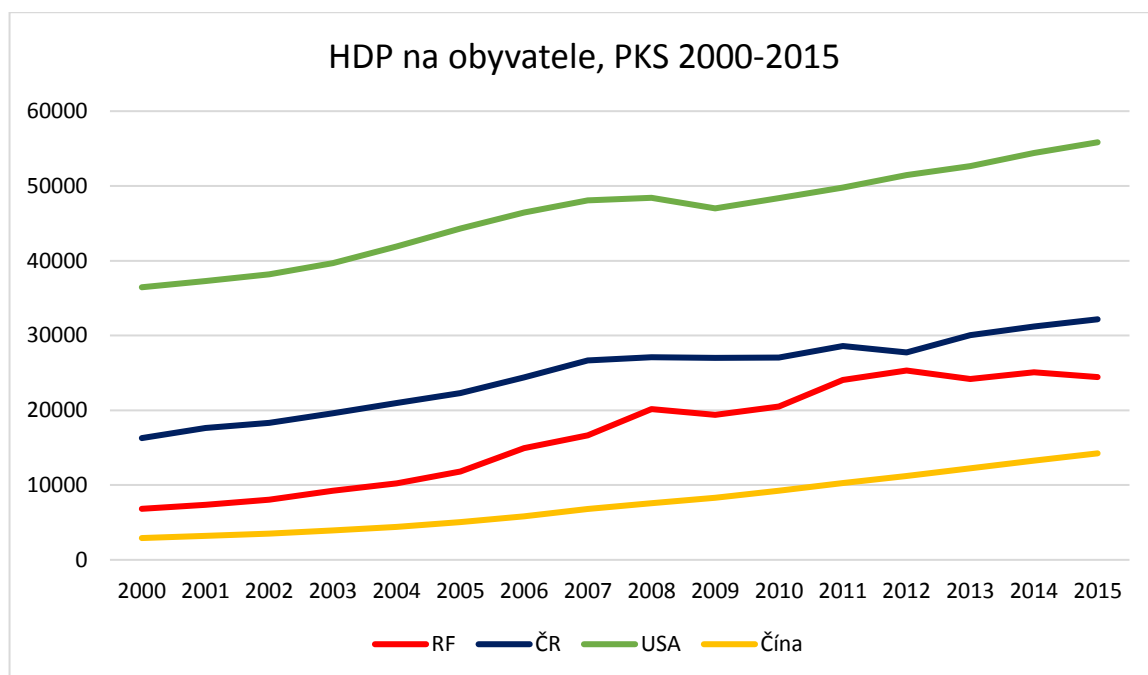
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Zemědělství	3,77	3,59	3,71	3,76	3,96	4,11
Rybolov	0,19	0,19	0,20	0,20	0,20	0,20
Těžba nerostných surovin	9,55	9,41	8,96	9,06	9,31	9,35
Zpracovatelský průmysl	13,26	13,51	13,92	13,79	13,53	13,75
Výroba a distribuce elektřiny, plynu a vody	3,37	3,30	3,20	3,14	3,18	3,26
Stavebnictví	7,65	7,69	7,60	7,31	7,11	6,83
Velkoobchod a maloobchod	17,63	17,61	17,44	17,44	16,40	15,85
Pohostinství	0,91	0,92	0,92	0,92	0,90	0,87
Doprava a komunikace	7,82	7,86	7,92	7,88	7,99	8,04
Finanční činnost	3,77	4,36	4,82	5,03	4,84	4,97
Operace s nemovitostmi, pronájem atd.	17,26	17,14	17,07	17,13	17,43	17,65
Státní správa, sociální pojištění a související činnosti	6,46	6,30	6,28	6,30	6,65	6,66
Vzdělávání	2,69	2,52	2,43	2,44	2,50	2,51
Zdravotnictví a doprovodné služby	3,42	3,38	3,36	3,42	3,51	3,45
Jiné sociální, komunální a jiné služby	1,59	1,55	1,53	1,50	1,55	1,57
Přidaná hodnota domácností	0,66	0,66	0,67	0,67	0,68	0,67

Tab. 1: Struktura HDP RF podle vybraných odvětví ekonomické činnosti, stálé ceny 2011, v mld. RUB.<sup>3</sup>

Nejvyšší podíl na tvorbě ruského HDP mají dlouhodobě zpracovatelský průmysl (více než 13 %), operace s nemovitostmi (více než 17 %), velkoobchod a maloobchod (průměrně 17 %), přičemž podíl posledního ze jmenovaných meziročně klesá. Naopak, nejméně se na ní podílejí přidaná hodnota domácností (méně než 1 %), pohostinství (méně než 1 %) a rybolov (méně než 1 %). Poměry jednotlivých položek se meziročně téměř nemění, což indikuje určitou stabilitu na ruském trhu.

<sup>3</sup> *Proizvedennyj VVP (v postojannyj cenach)* [online]. Rosstat, ©1999-2017. [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/vvp/vvp-god/tab11.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/vvp-god/tab11.htm)

S hodnotami vývoje hrubého domácího a národního produktu souvisí i ukazatel parity kupní síly, který vyjadřuje počet jednotek národní měny, za který lze koupit stejné množství výrobků a služeb na výchozím vnitrostátním trhu jiné země, jako za jednotku domácí měny na vnitrostátním trhu dané měny.



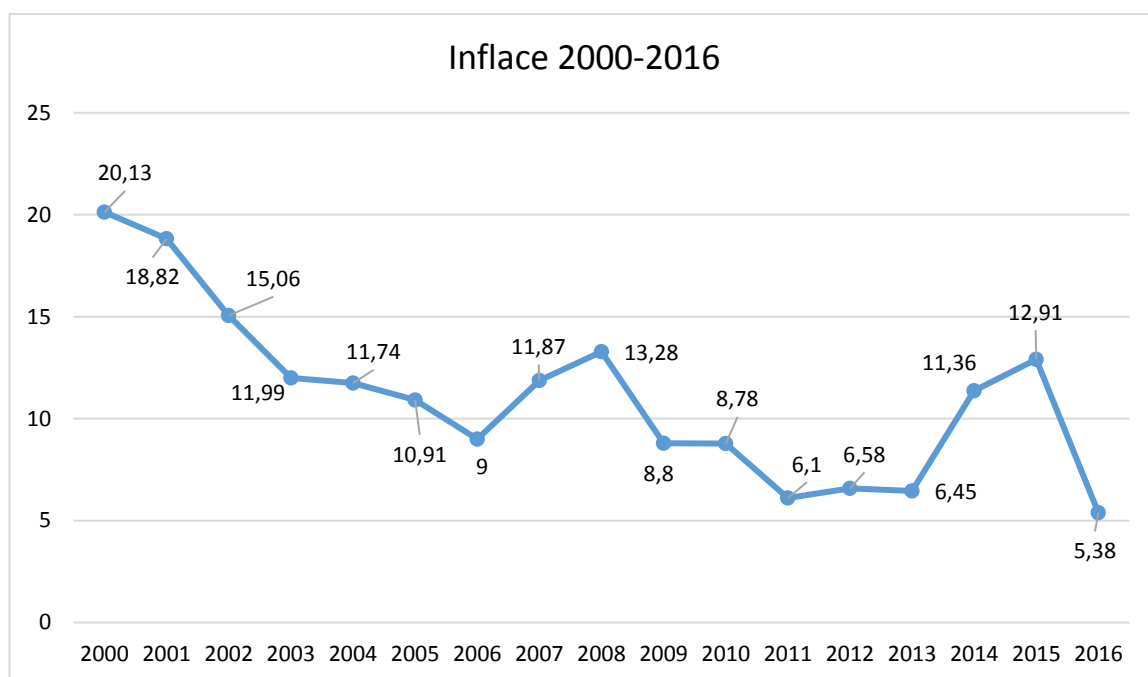
Graf 2: HDP na obyvatele, PKS v období 2000-2015, v aktuálních mezinárodních dolarech.<sup>4</sup>

Z výše uvedeného grafu lze konstatovat, že ve srovnání s ČR a USA mají obyvatelé Ruské federace navzdory meziročně rostoucím hodnotám HDP dlouhodobě nižší kupní sílu. Daný ukazatel nevykazuje konstantní růst jako tomu je u ostatních uvedených zemí, přičemž od roku 2013 dochází k stagnaci, zatímco ostatní ekonomiky včetně Číny nadále rostou.

<sup>4</sup> Data. GDP per capita, PPP (current international US\$) [online]. The World Bank, ©2017. [cit. 2017-01-10] Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=RU>

## 1.2 INFLACE

Na meziroční vývoj míry inflace v Ruské federaci má vliv několik faktorů, přičemž mezi nejvýznamnější patří růst cen importovaného zboží, pokles hodnoty národní měny, nárůst celkového množství peněz na trhu, růst důchodů, sociálních příspěvků a mezd, nebo také deficit státního rozpočtu. Rusko se dlouhodobě snaží snížit míru inflace v zemi, avšak reálné hodnoty se často liší od těch, které oficiálně zveřejňuje Ruský statistický úřad.



Graf 3: Vývoj míry inflace v RF v letech 2000-2016, v %.<sup>5</sup>

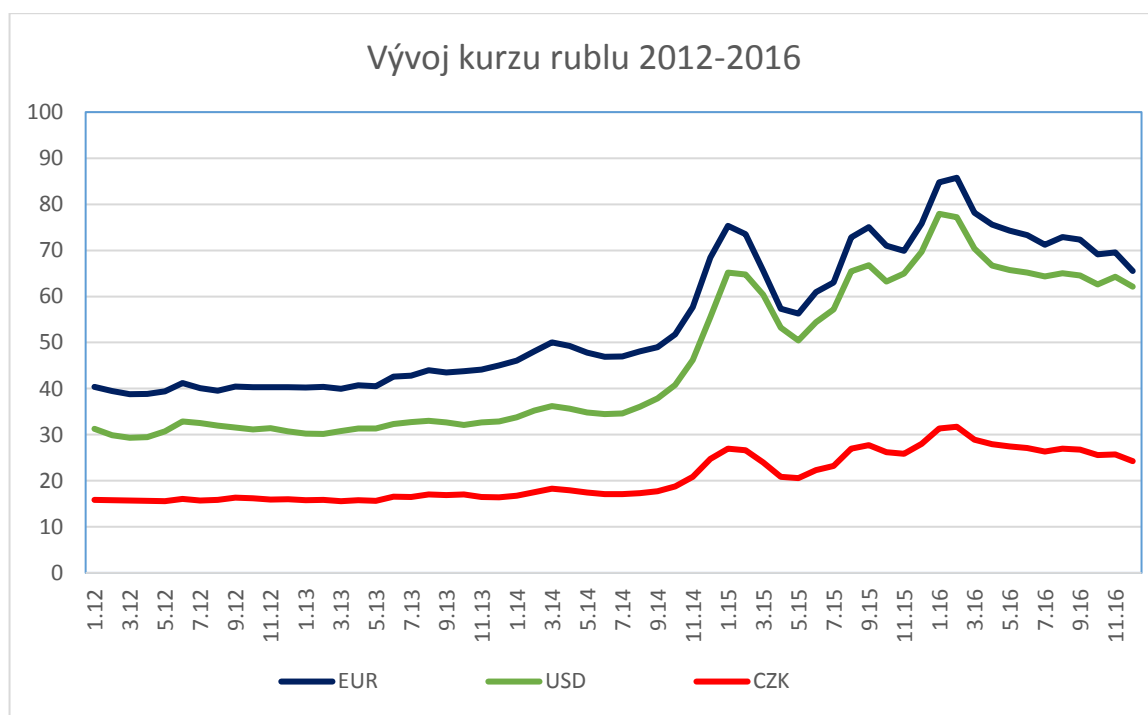
Celkový pokles míry inflace z hodnoty roku 2002 na hodnotu roku 2016 představuje přibližně 73,27 %, průměrná míra inflace v sledovaném období pak činí 11,13 %. Nejvyšší meziroční nárůst byl zaznamenán v roce 2014, kdy se inflace zvýšila oproti předešlému roku o 76,12 %, nejvyšší pokles pak v roce 2016, kdy její hodnota poklesla oproti předešlému roku o 58,33 %. Ruští ekonomové prognózuji vývoj reálné hodnoty inflace na konci roku 2017 na úroveň 7 %, přičemž se očekává, že oficiální statistika vydaná Ruským statistickým úřadem bude uvádět číslo mnohem nižší.

<sup>5</sup> *Russia Annual and Monthly Inflation Tables* [online]. StatBureau, ©2017. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <https://www.statbureau.org/ru/russia/inflation-tables>

### 1.3 MĚNOVÝ KURZ

Měnový kurz v Rusku a jeho úroveň ve srovnání s eurem a dolarem závisí zejména na faktorech, jakými jsou úroveň cen ropy, úroveň ekonomické a politické situace v zemi, množství a druh uvalených sankcí ze strany jiných zemí, příp. výsledky volby prezidenta Ruské federace v roce 2018.

Kurzy EUR, USD a CZK vůči ruskému rublu byly poměrně stabilní až do 3. čtvrtletí roku 2014, kdy byly uvaleny zpřísněné evropské sankce na export z RF a zavedeno ruské embargo na dovoz potravin z Evropy do RF. Vliv na kurz měla i účast RF ve konfliktu na východě Ukrajiny, anexe Krymu a spor Moskvy a Kyjeva o cenu zemního plynu. Nejvyšších hodnot dosahovaly dané kurzy v lednu 2015, v září 2015 a v únoru 2016, přičemž od března 2016 dochází k pozvolnému klesání hodnot jednotlivých kurzů a k jejich stabilizaci.



Graf 4: Kurz eura, dolaru a české koruny vůči rublu v období 2012-2016.<sup>6</sup>

Hodnota kurzu eura vykazuje v sledovaném období nárůst o 62,69 %, a to z 40,36 na 65,52 rublu za 1 EUR. Nejvyšší hodnoty dosáhl v únoru 2016 – 85,75 RUB, nejnižší pak v březnu 2012 – 38,79 RUB.

<sup>6</sup> *Kurs valjut CB RF na segodnja* [online]. Rambler, ©2017. [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: [www.finance.rambler.ru/currencies/](http://www.finance.rambler.ru/currencies/)

Nejvyšší nárůst, 98,77 %, lze pozorovat u kurzu amerického dolaru, a to z 31,3 na 62,09 rublu za 1 USD, kdy téměř dosáhl výše kurzu eura. Nejvyšší hodnoty dosáhl v lednu 2016 – 77,93 RUB, nejnižší pak v březnu 2012 – 29,33 RUB.

Kurz české koruny lze v daném srovnání označit za nejstabilnější, ačkoliv zaznamenal růst 53,33 %, a to z 15,83 na 24,24 rublu za 1 CZK. Nejvyšší hodnoty dosáhl v únoru 2016 – 31,72 RUB, nejnižší pak v březnu 2013 – 15,57 RUB.

#### 1.4 MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI

Míra nezaměstnanosti odráží schopnost ekonomických subjektů působících na území země vytvářet nová pracovní místa za takových podmínek, aby se lidem vyplatilo být zaměstnanými. Tak jako v každé rozvinuté zemi, i v Ruské federaci je nejnižší míra nezaměstnanosti v ekonomicky nejvíce rozvinutých oblastech, kde dlouhodobě aktivně působí dostatek silných ekonomických subjektů a kde se nachází také vyvinutá dostatečná infrastruktura.

Míra nezaměstnanosti v RF									
<i>Federální okruh</i>	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Ruská federace</i>	6,0	6,2	8,3	7,3	6,5	5,5	5,5	5,2	5,6
<i>Centrální</i>	3,1	3,6	5,8	4,6	4,1	3,1	3,3	3,1	3,5
<i>Severozápadní</i>	4,1	5,0	6,9	5,9	5,1	4,0	4,3	4,1	4,7
<i>Jižní</i>	7,0	6,4	8,6	7,6	7,0	6,2	6,5	6,2	6,6
<i>Severokavkazský</i>	19,2	15,7	16,0	16,5	14,5	13,1	13,0	11,2	11,1
<i>Povolžský</i>	6,1	6,2	8,6	7,6	6,5	5,3	4,9	4,5	4,8
<i>Uralský</i>	4,9	5,5	8,1	8,0	6,8	6,0	5,7	5,8	6,2
<i>Sibiřský</i>	7,6	8,3	10,5	8,7	8,1	7,1	7,2	7,0	7,7
<i>Dálnovýchodní</i>	6,6	7,7	9,2	8,6	7,4	6,7	6,5	6,4	6,3

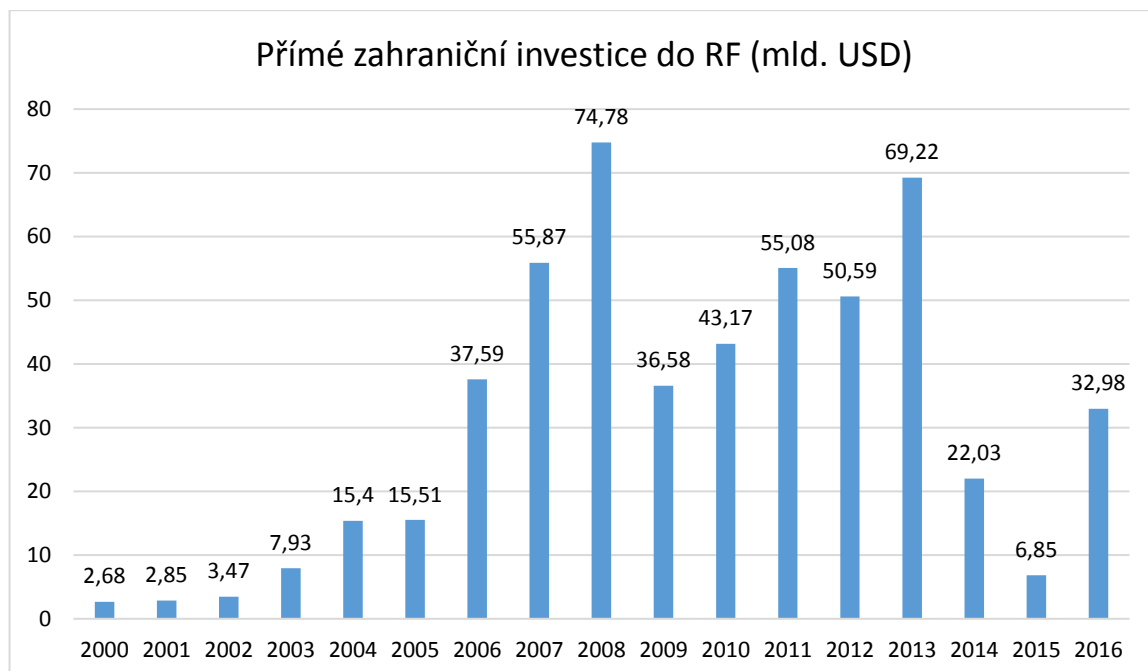
Tab. 2: Míra nezaměstnanosti v Ruské federaci v období 2007-2015.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> *Trudovye resursy* [online]. Rosstat, ©1999-2017. [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour\\_force/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour_force/#)

Ve všeobecnosti lze říct, že ve většině subjektů RF se od roku 2009, kdy míra nezaměstnanost dosahovala nejvyšších hodnot, daří postupně meziročně snižovat její úroveň. Nejnižší míru nezaměstnanosti zaznamenávají oblasti spadající pod Centrální, Severozápadní a Povolžský okruh, což je dáno také jejich lokalizací v evropské části země. Tyto okruhy vykazují míru nezaměstnanosti, která se pohybuje dlouhodobě pod průměrem Federace. Naopak, rekordní míra nezaměstnanosti postihuje Severokavkazský okruh, kde se daří situaci meziročně zlepšovat pouze minimálně. Špatná situace je i v odlehlých oblastech, jakými jsou Sibiřský, Jižní, Dálnovýchodní a Uralský okruh.

## 1.5 PŘÍMÉ ZAHRANIČNÍ INVESTICE

Přímé zahraniční investice mají na ekonomiku země celou řadu pozitivních vlivů, a to zejména z důvodu, že jsou zdrojem tvorby nových pracovních míst, která je úzce spojena s růstem produktivity na pracovníka v podnicích, přílivem technologického a manažerského know-how, zlepšením platební bilance atd.



Graf 5: Vývoj přímých zahraničních investic do RF v letech 2000-2016, v mld. USD. <sup>8</sup>

<sup>8</sup> *Russia Direct Foreign Investments, billion dollars* [online]. TheGlobalEconomy.com, ©2017. [cit. 2017-06-18]. Dostupné z: [http://www.theglobaleconomy.com/Russia/fdi\\_dollars/](http://www.theglobaleconomy.com/Russia/fdi_dollars/)

Dlouhodobý vývoj objemu přímých zahraničních investic do Ruské federace nebyl ve sledovaném období stabilní, jak lze na první pohled vidět také ve výše uvedeném grafu. Od roku 2000 až do roku 2008 byl zaznamenán postupný růst objemu investic, a to zejména v období let 2006-2008, kdy byl růst nejprudší. V důsledku světové hospodářské krize následně v roce 2009 hodnoty prudce poklesly, a to přibližně na polovinu předešlého objemu. V následujících letech se situace opět stabilizovala a došlo k opatrnému růstu hodnot, a to až do roku 2014, kdy byly kvůli ruským zásahům do dění na Ukrajině a anexi Krymu uvaleny na zemi sankce a zájem investorů značně poklesl. Nejkritičtější situace byla sledována v roce 2015, kdy objem investic poklesl téměř na hodnoty z roku 2003. Nicméně, dle dat z roku 2016 se země vzpamatovává a začíná být atraktivní pro zahraniční investory.

Co se týče původu přílivu zahraničních investic do Ruské Federace, v roce 2016 se na nich nejvíce podílel Singapur, a to v částkou 16,3 mld. USD, což je téměř polovina celkového objemu v daném roce. Dalším významnými investory do ruské ekonomiky byly v roce 2016 zejména následující země: Bahamy (5,8 mld. USD), Bermudy (2,4 mld. USD), Francie (2,4 mld. USD), Švýcarsko (2 mld. USD) a Rakousko (1,8 mld. USD).<sup>9</sup>

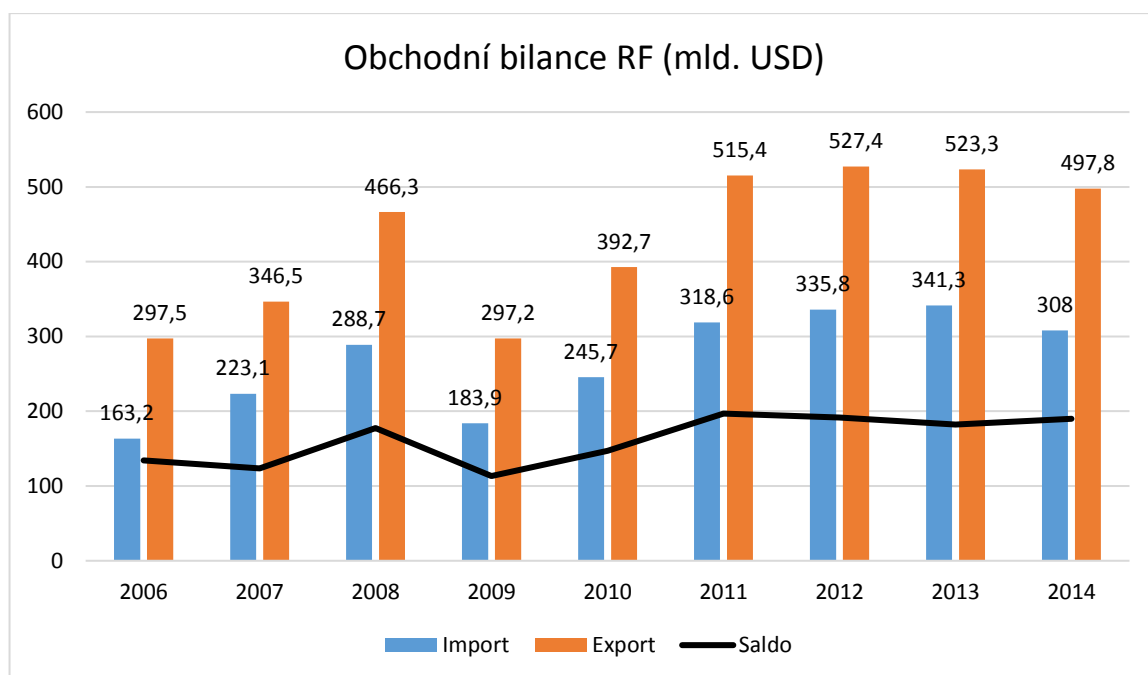
## 1.6 OBCHODNÍ BILANCE

Obchodní bilance konkrétního státu ukazuje na hodnoty exportovaného a importovaného zboží a služeb v období jednoho roku. Rozdíl mezi těmito hodnotami je tzv. saldo obchodní bilance, přičemž při převaze exportu bývá bilance označována jako aktivní, v opačném případě pak jako pasivní. Většina zemí usiluje o tvorbu aktivní bilance, která pro ně znamená větší příliv prostředků z mezinárodního obchodu do země.

Hodnoty ruského importu se v posledních letech pohybují na úrovni dosahující přibližně 20 % hodnoty HDP, zatímco hodnoty exportu jsou proměnlivější a v období posledních 10 let se pohybují v rozmezí přibližně 25-30 % hodnoty HDP. Značnou část bilance pak tvoří mezinárodní obchod s Evropskou unií (zejména Německo a Nizozemí), zeměmi SNS a Čínou.

---

<sup>9</sup> *Polovinu prjamyh inostrannyh investicij v RF v 2016 obespečil Singapur* [online]. Interfax, ©1991-2017. [cit. 2017-07-13]. Dostupné z: <http://www.interfax.ru/business/563378>



Graf 6: Obchodní bilance RF v letech 2006-2014, v mld. USD. <sup>10</sup>

Z výše uvedeného grafu je na první pohled zřejmé, že Ruská federace dlouhodobě vykazuje kladné hodnoty mezinárodní obchodní bilance, kdy se jí daří dosahovat vyšší hodnoty v objemu exportovaného zboží a služeb, než je tomu u importu. K tomu zajisté přispívá i zaměření země zejména na export ropy, plynu a nerostných surovin. Zároveň se zemi daří meziročně udržovat anebo dokonce navyšovat dané hodnoty, v období let 2011 až 2014 lze vidět značnou stabilitu v dosahovaných výsledcích.

<sup>10</sup> *Vněšnjaja trgovlja Rossijskoj feděracii* [online]. Rosstat, ©1999-2017. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/vnesh-t/gr\\_vnesh.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vnesh-t/gr_vnesh.htm)



## 2 EXPORT ČESKÉHO ZBOŽÍ NA RUSKÝ TRH

Ruská federace je i vzhledem k společné historii strategickým obchodním partnerem České republiky, přičemž dle údajů Českého statistického úřadu import zboží a služeb z RF do ČR převažuje nad exportem zboží a služeb z ČR do RF. V posledních letech lze pozorovat postupný pokles v objemu mezinárodního obchodu mezi danými zeměmi, což je zjevné i z níže uvedené tabulky. Avšak Rusko na základě aktuálních dat z roku 2017 zaujímá pořád druhé místo ve vývozu z České republiky do zemí mimo vnitřní trh EU, a to s objemem 60 274 mil. Kč. Větší objem exportu je mimo trh EU v současnosti realizován pouze na trh USA (65 556 mil. Kč).

Ruský trh má významnou roli v procesu diverzifikace českého exportu a daří se zde mimo jiné realizovat zakázky, u kterých jsou exportovány výrobky s vysokou přidanou hodnotou. I díky tomu byl v roce 2017 prozatím zaznamenán nárůst obrátu ve srovnání s předchozím rokem o více než 30 %.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Obrát</b>	218 492	261 125	256 021	228 665	169 801	146 778
<b>Vývoz</b>	75 592	106 166	103 827	99 062	66 025	62 906
<b>Dovoz</b>	142 900	154 959	152 194	129 603	103 776	83 872
<b>Saldo</b>	67 308	48 793	48 367	30 541	37 751	20 966

Tab. 3: Obchodní bilance ČR s RF, v mil. Kč<sup>11</sup>

Nejvýznamnější položky českého exportu do RF v roce 2015 dle klasifikace zboží dle SITC (v USD):

- zařízení k automatickému zpracování dat, jednotky periferní (359 106 tis.),
- díly a příslušenství vozidel motorových (263 361 tis.),
- automobily osobní aj. vozidla pro dopravu osob (223 514 tis.),
- kočárky dětské, hračky, hry a potřeby sportovní (141 197 tis.),
- zařízení k ohřevu a chlazení a jejich díly jn. (120 342 tis.),
- přístroje elektrické jn. (baterie, žárovky apod.) (108 498 tis.),

<sup>11</sup> *Zahraněční obchod se zbožím – národní pojetí – časové řady* [online]. ČSÚ, ©2017. [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/vzozu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/vzozu_cr)

- léčiva, vč. léčiv veterinárních (96 456 tis.),
- stroje kovoobráběcí třískové (84 545 tis.),
- motory pístové s vnitřním spalováním a díly jn. (82 168 tis.),
- čerpadla (ne na kapaliny), kompresory, ventilátory apod. (81 489 tis.).<sup>12</sup>

Český portál BusinessInfo.cz mimo jiné pravidelně vyhodnocuje také míru rizika při exportu do jednotlivých zemí, a to pomocí hodnocení na stupnici 1-7 (kdy: 1 = malé riziko, 7 = velké riziko). Hodnoceny jsou riziko teritoriální, riziko krátkodobé a dlouhodobé politické, riziko speciální hotovostní transakce, riziko komerční, riziko války, riziko vládních zásahů a riziko transferové. Ruská federace se dlouhodobě řadí mezi země s vyšší mírou rizika pro exportéry, kdy téměř všechny ukazatele vykazují hodnotu 4 bodů, riziko vládních zásahů pak dokonce hodnotu 5 bodů.

Obchodování se subjekty působícími na území Ruské federace by mělo být díky vstupu RF do WTO, který se uskutečnil v roce 2012, postupně administrativně zjednodušeno a zároveň by mělo přinést nové exportní příležitosti. Vzhledem k tomu, že Rusko bude muset dodržovat ustanovené principy WTO, bude zároveň minimalizováno riziko spontánního a nekontrolovatelného zavádění obchodně-politických opatření z ruské strany. Experti očekávají zejména zlepšení přístupu českých subjektů na ruský trh, zvýšení předvídatelnosti a transparentnosti prostředí.

### **2.1.1 Teritoriální riziko při exportu do RF a jeho minimalizace**

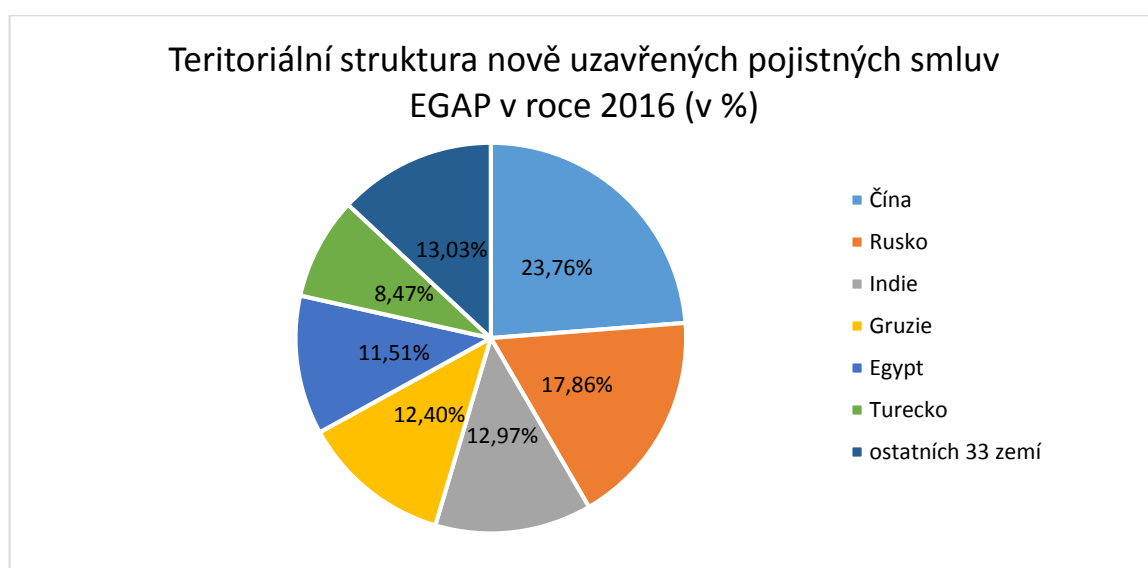
Několikrát ročně vyhodnocuje OECD také tzv. míru teritoriálního rizika jednotlivých zemí při exportu, tj. riziko, které může nastat při exportu zboží na trh dané země. Hodnocení zahrnuje odborné posouzení politické a ekonomické situace země, a také údajů o platební zkušenosti vývozních úvěrových pojišťoven zemí účastníků Konsensu OECD. Země jsou následně klasifikovány do 8 rizikových kategorií (0-7), přičemž země v kategorii 0 mají vyspělé finanční trhy a riziko je prakticky nulové, a naopak země v kategorii 7 se řadí k zemím s nejvyšší mírou rizika.<sup>13</sup> Ruská federace se v současnosti

<sup>12</sup> *Mapa globálních oborových příležitostí. Rusko* [online]. MZV ČR, ©2016. [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/app/content/files/mzv-mapa-globalnich-oborovych-prilezitosti/rusko.pdf>

<sup>13</sup> *Klasifikace zemí. Informace* [online]. EGAP, ©2017. [cit. 2017-09-12]. Dostupné z: <http://www.egap.cz/informace/klasifikace-zemi/index.php>

řadí k zemím v kategorii 4, ačkoliv až do 4. čtvrtletí roku 2014 bylo exportní riziko nižší (3. kategorie). Nicméně, ve srovnání s ostatními zeměmi SNS je exportní riziko RF nejnižší, ostatní země společenstva se totiž dlouhodobě zařazují mezi vysoce rizikové, a to do kategorie 5 až 7.

Výsledky pravidelného vyhodnocování rizika využívá zejména EGAP (Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.), která na jejich základě stanovuje výši pojištění při exportu zboží českých firem do konkrétních zemí. Statistiky EGAP potvrzují, že ačkoliv patří ruský trh k těm rizikovějším, české firmy o něj i v současnosti projevují zájem, a to srovnatelný se zájmem o čínský trh (viz graf níže).

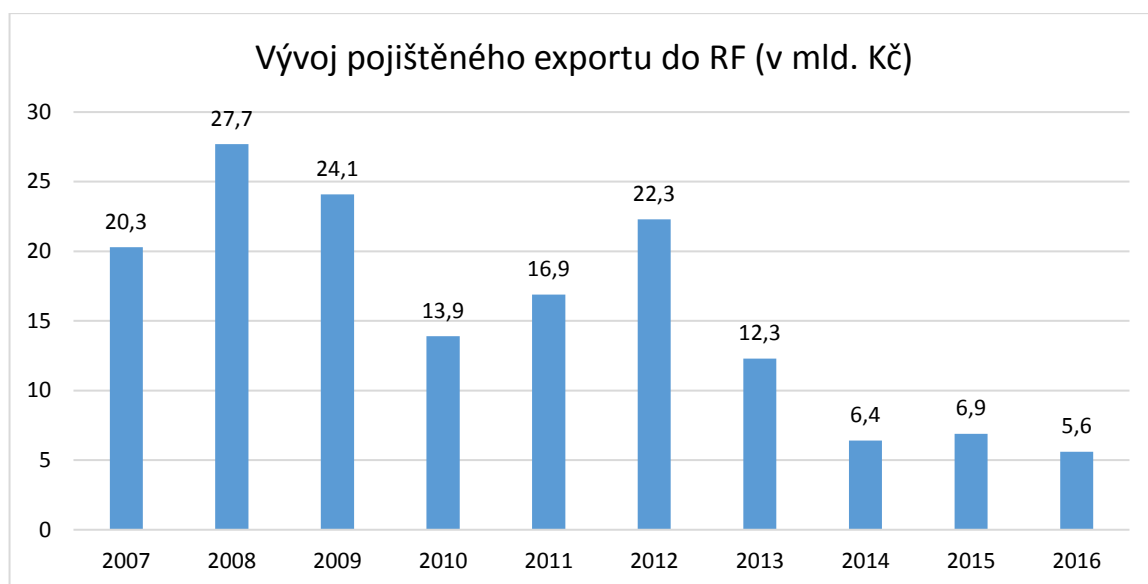


Graf 7: Teritoriální struktura nově uzavřených pojistných smluv EGAP v roce 2016, v %.<sup>14</sup>

Příznivou situaci potvrzuje i přehled teritoriálních limitů, které zveřejnila EGAP k 28.04.2017. Maximální individuálně stanovený limit na zemi může být 20 % z pojistné kapacity, a to s přihlédnutím k velikosti HDP země a jejího mezinárodního ratingového stupně v oblasti rizikovosti. Ruská federace měla k danému datu aktuální limit 48 mld. Kč a zároveň aktuálně volný limit pro rok 2017 ve výši 1,1 mld. Kč při 15 případech aktuálně rozpracovaného pojištění, což ji zařadilo k danému datu na první příčku.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Procházka EGAPEM. *Magazín ze světa exportu*. 13/2017 [online]. EGAP, ©2017. [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <http://www.egap.cz/dokumenty/casopis-egap/egap-casopis-13-2017.pdf>

<sup>15</sup> tamtéž



Graf 8: Vývoj pojištěného exportu do RF v období 2007-2016, v mld. Kč. <sup>16</sup>

Pojišťování finančních transakcí do Ruska nebylo negativně ovlivněno ani během období sankcí a v současnosti EGAP spolupracuje s TOP 15 ruskými systémovými bankami. Od roku 2015 bylo ruskými dlužníky uhrazeno 9,4 mld. Kč, přičemž největší problémy nastávají zejména ve spolupráci s ruskými elektrárnami.

## 2.2 PODMÍNKY EXPORTU Z ČR DO RF

Vzhledem k tomu, že Ruská federace není součástí vnitřního trhu Evropské unie, může být často dovoz zboží na její území administrativně zdlouhavý a komplikovaný. V posledních letech proces zkomplikovaly také složité mezinárodní vztahy mezi Ruskou federací a EU, které se projevily zejména ve formě uvalení sankcí na dovoz některých druhů zboží na ruský trh, např. pšenice, některé druhy potravin, dopravní prostředky apod.

Všechny podnikatelské subjekty, které exportují své zboží do zemí mimo vnitřní trh EU, mají na základě článku 9 nařízení Evropského parlamentu a Rady EU č. 952/2013 povinnost se před podáním celního prohlášení nebo před podáním žádosti o rozhodnutí registrovat u celních orgánů. Po registraci je podniku přiděleno číslo EORI, které slouží jako jedinečný identifikátor pro následnou komunikaci s celními orgány všech členských států EU.

<sup>16</sup> tamtéž

### **2.2.1 Celní režim a clo**

Ruská federace má stejně jako všechny ostatní země vytvořen vlastní Celní zákoník, který vydává Federální celní služba RF, avšak konkrétní podmínky dovozu jsou dále ovlivňovány také členstvím země v mezinárodních integračních uskupeních. Jedná se pak zejména o Celní unii a Eurasijskou hospodářskou unii. Celní unie seskupuje Rusko, Bělorusko a Kazachstán, přičemž od 1. 1. 2020 zavedla Jednotný celní sazebník a společná netarifní omezení dovozu. Eurasijská hospodářská unie vznikla v roce 2015 seskupením několika zemí v postsovětském prostoru, konkrétně Ruska, Běloruska, Kazachstánu, Arménie a Kyrgyzstánu, a má od roku 2016 vytvořen svůj vlastní Celní zákoník EHU.

Celní sazby u dovozního cla se stanovují v % z celní hodnoty importovaného zboží nebo taxativně na měnovou jednotku zboží, příp. kombinací obou metod. Ve výjimečných případech může být uplatněno i speciální clo, antidumpingové clo, kompenzační clo nebo sezónní clo. Poslední ze jmenovaných slouží zejména ke krátkodobé regulaci dovozu zboží.

V některých případech mohou být při dovozu zboží požadovány i další poplatky, jakými jsou např. poplatky za vydání licencí, poplatky za vydání kvalifikačního osvědčení odborníka pro celní řízení, celní poplatky za celní řízení (v rubelech ve výši 0,1 % celní hodnoty), celní poplatky za uskladnění zboží nebo za celní doprovod zboží, poplatky za informace a konzultace apod.

Pokud nastane situace, kdy při podání celního prohlášení dojde k chybnému postupu ze strany dovážejícího subjektu, mohou být mu následně uděleny vysoké sankce nebo vyměřen sankční poplatek ve výši 10-15 % z doměřené částky cla. Zejména za účelem minimalizace daného rizika se doporučuje před samotným odesláním zboží dohodnout s obchodním partnerem konkrétního celního agenta, který následně uskuteční kontrolu úplnosti a správnosti předkládaných dokladů.

### **2.2.2 Dokumentace**

Export zboží na území RF se provádí na základě karnetu TIR, který je zahájen kdekoliv na území Evropské unie a musí být ukončen na území Ruské federace. Současné předpisy ukládají povinnost úhrady cla a DPH přímo na hranici RF, příp. zajištění celního dluhu dle platných ruských celních předpisů nebo využití služby tzv. institutu doprovodu

zásilky. Nejpozději dvě hodiny před příjezdem vozidla převážejícího zboží na hraniční přechod RF musí být povinně odesláno tzv. předběžné oznámení o dovozu zboží, a to výhradně v ruském jazyce.

Při dovozu zboží z EU do RF se předkládají následující dokumenty:

- obchodní smlouva
- průvodní list obchodního případu (tzv. *nacпорт сделки*), který slouží pro kontrolu proti nelegálnímu vývozu peněz,
- certifikát shody, který je základním certifikátem pro export do RF, slouží jako potvrzení souladu zboží se standardy a k posouzení kvality výrobku a záruky jeho vlastností, v ČR je vydáván orgány akreditovanými v systému GOST R, může být vydán jako certifikát pro jednorázovou dodávku zboží nebo jako certifikát pro sériovou výrobu,
- fyto-certifikát se týká zejména určitého zboží živočišného a rostlinného původu,
- hygienický certifikát se týká všech výrobků určených pro děti, jako např. dětský nábytek, hračky, oděvy a obuv, kočárky apod.,
- bezpečnostní certifikát se požaduje u vybraných druhů elektroniky,
- certifikát požární bezpečnosti je povinný pro produkty průmyslovém stavební a obchodní, přičemž aktuální podmínky pro získání stanovuje Státní hasičský sbor.<sup>17</sup>

Importér, tj. příjemce zboží v RF, má povinnost předložit několik závazných dokumentů, které musí být přeložené do úředního jazyka země dovozu zboží, a to: dokumenty o firmě, kupní smlouvu, smlouvu s dopravcem a/nebo přepravcem zboží, exportní deklaraci, technický popis zboží, tzv. Passport of Import Deal (u zboží s hodnotou nad 50 000 USD), překlad faktury, dovozní povolení vydávána ruskými úřady, celní poplatky, cla a daně splatné v souvislosti s ruskou celní legislativou.

Faktura za zboží musí povinně obsahovat následující informace:

- fakturační adresa a adresa příjemce (*invoice adress, ship to*) musí obsahovat přesný název společnosti i s jejím označením (např. OOO = s.r.o., OAO = a.s.) a v ideálním případě i kontaktní osobu a kontaktní údaje,

---

<sup>17</sup> *Rusko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu* [online]. BusinessInfo.cz, ©2017. [cit. 2017-02-01] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rusko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-19088.html#sec2>

- uvedení dodacích podmínek (*delivery terms, Incoterms*) má vliv na následné uvedení cen na faktuře a vzhledem k podmínkám celního řízení nelze doporučit dodací podmínku DDP,
- odkaz na kontrakt nebo smlouvu (*delivery under*) s uvedením lhůty splatnosti,
- údaj o měně, ve které je fakturováno (*total price*), přičemž by měla být použita pouze jedna měna, aby nedošlo k chybě,
- náklady na pojištění (*insurance cost*) je exportér povinen uvést zejména u dodací podmínky CIP,
- náklady na dopravu (*freight cost*) se vztahují k dodacím podmínkám a je potřeba je uvést v případě, že exportér hradí alespoň část dopravy (DAP, DAT, CIP, CPT),
- popis zboží (*description*) musí být natolik podrobný, aby bylo na jeho základě možné zařadit dané zboží do kombinované nomenklatury, často se uvádí zejména obchodní název zboží, účel použití, množství a materiál,
- celková cena za položku (*unit price*) musí být doložitelná kontraktem nebo přístupným ceníkem, přičemž by se standardně neměla uvádět cena za jednotku,
- kód kombinované nomenklatury (*HS Code EU*) souvisí s harmonizovaným systémem celní a statistické nomenklatury, ke kterému se zavázali všechny smluvní strany WTO.

### **2.3 Hlavní rizika v mezinárodním obchodu**

Export zboží na zahraniční trhy a samotné obchodování se subjekty působícími v jiných zemích s sebou nesou značnou míru rizika, se kterým musí exportující společnost počítat a udělat maximum pro minimalizaci jejich možných negativních dopadů. V dané kapitole jsou popsány hlavní a nejčastěji se vyskytující rizika v mezinárodním obchodu, a to společně s doporučením, jak efektivně zmírnit jejich možné dopady na exportéra.

### 2.3.1 Tržní rizika

Tržní rizika představují možnost, že v důsledku změny tržních podmínek podnik nedosáhne přepokládaného výsledku nebo utrpí ztrátu, příp. naopak dosáhne příznivějšího podnikatelského výsledku, než se očekávalo. Dané riziko může způsobit změnu cenových relací, růst nákladů, v extrémních případech i neprodejnost výrobků.

U některých druhů zboží je obvyklé sjednávat v kontraktu cenu pohyblivou v závislosti na tržním vývoji, partneři se např. mohou dohodnout na stanovení kupní ceny podle burzovních cen v době dodávky. Takový postup je vhodný zejména pro dlouhodobé kontrakty na dodávky surovin.

V obchodech s delším výrobním a obchodním cyklem se někdy dodavatel snaží zajistit se pro případ vzestupu nákladů oproti nákladům kalkulovaným, a to tzv. klouzavou cenovou doložkou, která může být jednostranná (zaměřená na vzestup nákladů) nebo dvoustranná (zaměřená na zvýšení i snížení nákladů).

Výrobce má dále možnost zajistit se před rizikem vzestupu cen surovin využitím burzovních termínových obchodů, a to buď efektivním termínovým nákupem nebo hedžovou (zajišťovací) transakcí, které však poskytují exportérovi pouze kalkulační jistotu, čímž jej zajišťují před případnými nepříznivými důsledky tržního vývoje.

### 2.3.2 Komerční rizika

Komerční rizika vyplývají z nesplnění závazku obchodním partnerem, týkají se především vztahů mezi exportérem a importérem, ale zároveň i vztahů k dopravcům, zasílatelům, kontrolním společnostem, pojišťovnám apod. Na intenzitu dopadu rizik na výsledky operací má vliv především výběr obchodního partnera a právní zajištění daného závazkového vztahu.

Mezi nejčastější formy projevu daného typu rizika v obchodu s hmotným zbožím patří:

- odstoupení obchodního partnera od kontraktu může postihnout importéra i exportéra, přičemž ve smyslu prevence může importér požadovat bankovní záruku za řádné provedení kontraktu, exportér pak úplnou platbu předem, příp. akontaci;
- nesplnění nebo vadné plnění kontraktu dodavatelem představuje riziko pouze pro importéra, který má možnost toto riziko omezit pozorným výběrem dodavatele,



požadováním bankovní záruky za řádné provedení kontraktu, kontrolního certifikátu svědčícího o množství a kvalitě dodaného zboží vystaveného nezávislou kontrolní organizací, sjednáním záruk za kvalitu dodaného zboží, a to včetně lhůt pro jejich uplatnění apod.;

- nepřevzetí zboží odběratelem může nastat u dokumentárních inkas a některých úvěrových platebních podmínek, důsledkem jsou pak následné ztráty exportéra způsobené zvýšenými náklady na dopravu a skladování zboží, prodejem zboží jinému odběrateli za nižší cenu apod., riziko však lze omezit volbou vhodné platební podmínky a pojištěním;
- platební nevůle dlužníka postihuje exportéra zejména u úvěrových platebních podmínek a může vést ke ztrátě celé kupní ceny nebo její části, příp. ke ztrátě dopravních a dalších nákladů, riziko však lze omezit pečlivým výběrem obchodního partnera, volbou správné platební podmínky a způsobu zajištění daného úvěrového vztahu (obvykle bankovní instrumenty, směnečné zajištění pohledávky, zajištění hypotékou, výhradou vlastnictví do zaplacení kupní ceny, pojištění); u neúvěrových platebních vztahů jsou zpravidla ztráty nižší, jelikož často nedojde k uskutečnění dodávky nebo na odběratele alespoň nepřejdou práva disponovat se zbožím;
- platební neschopnost dlužníka vzniká v důsledku takového zhoršení finančního postavení odběratele, že není schopen plnit své závazky, nejčastějším způsobem omezení rizika je tak pojištění rizika platební neschopnosti, faktoring a forfaiting, jelikož ostatní nástroje omezení rizika často ztrácí účinnost při insolvenční podniku.

### **2.3.3 Přepavní rizika**

Přepavní rizika jsou spojena s mezinárodními obchodními operacemi s hmotným zbožím, kdy během dopravy může dojít ke ztrátě nebo poškození zboží. Škodu může utrpět jak exportér, tak i importér, v závislosti od toho, který z nich společně s dopravcem či speditérem v daný okamžik nesl riziko. Riziko lze omezit jasným vymezením místa a okamžiku přechodu rizika ztráty nebo poškození zboží z prodávajícího na kupujícího v kupní smlouvě a také vhodným logistickým zajištěním dodávky zboží. Daný typ rizika se obvykle snižuje také pojištěním.

### **2.3.4 Teritoriální rizika**

Teritoriální rizika vznikají zejména na základě nejistého makroekonomického a politického vývoje jednotlivých zemí, avšak mohou být i důsledkem např. administrativních opatření, přírodních katastrof, embarga apod. Politická rizika se projevují nejčastěji jako nečekané omezení nebo přerušení hospodářských vztahů s danou zemí a z toho vyplývajícími škodami. Riziko se týká zejména politicky nestabilních zemí a nelze jej předvídat v dlouhodobém časovém horizontu. Ekonomická nestabilita se může projevit např. opatřením ve formě zákazu či omezení dovozu nebo vývozu, odebrání dovozní nebo vývozní licence, zavedení antidumpingového celního řízení, zastavení nebo omezení transferu devizových prostředků do zahraničí apod.

Nejlepší prevencí proti daným rizikům je důkladné získávání aktuálních informací o jednotlivých zemích, které často analyzují a prognózují jak podniky angažované v mezinárodním obchodu a podnikání, tak i pojišťovny, banky apod. Mnohé agentury poskytují také ratingové služby, kdy analyzují faktory ovlivňující politickou a ekonomickou situaci zemí, příp. některých podnikatelských i nepodnikatelských subjektů, a hodnotí jejich bonitu. Stát podporuje ochranu obchodních a investičních aktivit svých subjektů zejména prostřednictvím jednání, uzavírání úmluv, nástrojů obchodní diplomacie, ale i např. poskytováním subvencovaných služeb finančních, pojišťovacích, informačních apod.

### **2.3.5 Kurzová rizika**

Kurzové riziko je spojeno s proměnlivostí vývoje kurzů jednotlivých měn a může mít pro exportéra jak pozitivní, tak negativní následky. Míra možného dopadu změn devizových kurzů na podnik je tzv. devizová expozice a je závislá jak na měnách, se kterými podnik pracuje a v jakých objemech, tak i na proměnlivosti těchto měnových kurzů a na období, po které je podnik změnám kurzu vystaven. Riziko bývá standardně největší u střednědobých a dlouhodobých úvěrových obchodů, u obchodů s dlouhými dodacími lhůtami a u dlouhodobých kontraktů bez sjednané dodatečné možnosti cenových úprav v závislosti na vývoji měnových kurzů. V rámci působení podniku na zahraničních trzích může dojít buď k ztrátě podniku cenově konkurovat na daném trhu, nebo naopak usnadnit průnik na konkrétní trh.

Nástrojem k omezení kurzového rizika bývá nejčastěji dlouhodobě vhodná volba měny, ve které se vyjadřují závazky a ve které se realizují úhrady. Dalším nástrojem mohou být operace na devizových trzích (tzv. finanční deriváty), např. forwardy, opce a swapy, futures apod., které umožňují fixování podmínek, za nichž bude konkrétní měna v budoucnu prodána či koupena. Některé podniky využívají také možnost postoupení pohledávky, což má vliv na urychlení finančních toků v podniku a pozitivní vliv na devizovou expozici. V době zlatého standardu bylo nejpoužívanějším nástrojem využívání měnových doložek, které však se změnou tvorby devizových kurzů ztratily význam. Nejjednodušším způsobem, jak omezit riziko je započtení rezervy na krytí kurzového rizika do ceny, musí být však v souladu s cenovou politikou podniku.

### **2.3.6 Odpovědnostní riziko**

Odpovědnostní riziko souvisí s ochranou spotřebitele na některých trzích, kde výrobce nese odpovědnost za škody na zdraví nebo majetku, které mohou utrpět spotřebitelé v důsledku vad jeho výrobku. Výrobce může dané riziko při exportu na konkrétní trhy omezit pojištěním.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A, a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 3. přeprac., vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 232 str. ISBN 8024706865.

### 3 CHARAKTERISTIKA FIRMY PAPCEL A.S.



Obr. 1.: Logo společnosti Papcel a.s.

Společnost Papcel a.s. se sídlem v Litovli je česká firma, kterou od roku 2014 vlastní česká investiční společnost VEGA-HSH působící zejména v oblasti investiční výstavby v papírenském a strojírenském průmyslu. Papcel a.s. realizuje svou podnikatelskou činnost zejména v oblasti výroby strojů a přístrojů na výrobu papíru a lepenky. Dalšími obory činnosti jsou výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd, poradenství v oblasti řízení, inženýrské činnosti související s finančním zprostředkováním, výroba vlnitého papíru a lepenky, papírových a lepenkových obalů, výroba buničiny, papíru a lepenky, výstavba budov a silniční nákladní doprava.

Skupina PAPCEL také získala díky svým vynikajícím výsledkům několik prestižních ocenění, z nichž k nejvýznamnějším patří zejména: zařazení mezi TOP 100 českých firem roku 2014, cena České exportní banky a Exportní garanční a pojišťovací společnosti EGAP za nejlepší exportní zakázku podpořenou státem, a také ocenění generálního ředitele skupiny Ing. Davida Dostála, který získal např. ocenění „Podnikatel roku Olomouckého kraje“ (2014) a „Manažer odvětví 2015 – výroba strojů, zařízení a technologií“. I díky tomu se skupina v současnosti řadí mezi přední české exportéry, je členem jak českého, tak i italského Svazu průmyslu a dopravy, a indické technické asociace papíru a celulózy (IPPTA).

Skupinu **PAPCEL Group** tvoří několik společností lokalizovaných ve Střední a Západní Evropě, které si navzájem doplňují výrobní portfolio, díky čemuž je schopna nabídnout zákazníkům kompletní dodávky a služby na klíč.

**ABK Groupe** je francouzská společnost vyrábějící papírenské stroje a specialista v oblasti automatizace, řídicích systémů a výroby tissue. Společnost byla založena v roce 1952 a do skupiny patří od roku 2014. Akvizice umožnila získání know-how pro výrobu hygienických a tissue papírů a vstup skupiny na asijský trh.

**Comecart** je bývalým italským výrobcem dílů pro všeobecný průmysl, papírenský průmysl a technologií pro výrobu větné elektřiny. Společnost vznikla v roce 1980, ve

skupině je pak od roku 2015, přičemž se specializuje zejména na výrobu válců a dalších rotačně obráběných výrobků velkých rozměrů, Yankee válce, díly pro nátoky velkých rozměrů a provádí opracování konstrukcí pro papírenské stroje velkých rozměrů.

**Gorostidi** je bývalým španělským výrobcem papírenských strojů, který vstoupil do skupiny v roce 2012. Skupina odkoupila kompletní výkresovou dokumentaci a obchodní značky firmy, díky čemu následně převzala také síť zákazníků a referencí v Latinské Americe. Výrobní portfolio se akvizicí rozšířilo o technologii botkového lisu, koncepci vysokokapacitních formerů, koncepci nátoků apod.

**GapCon tissue S.R.L.** je italská společnost, která se stala členem skupiny v roce 2016. Společnost je světovým lídrem ve výrobě technologií pro hnědé a tissue papíry, vlastní řadu patentovaných technologií a v rámci dodávek tissue technologií nabízí unikátní koncepci řešení umístění botkového lisu v lisové části papírenského stroje. Akvizice umožnila společnosti Papcel a.s. rozšířit svůj pracovní tým, posílit konstrukci a výrobu.

**PMT Italia S.p.A.** je italský výrobce papírenských technologií, který se připojil ke skupině v roce 2017 a který je světově známý výrobou a specializací se v oblasti dodávek technologií pro výrobu tissue papírů, grafických papírů a papírů pro výrobu obalových materiálů. Firma má také silné reference na trhu USA, Číny a Latinské Ameriky.

Společnost **IFM Olšany** vstoupila do skupiny v roce 2011 a jedná se o českého výrobce systémů a technologií v oblasti přípravy, dávkování a skladování pomocných papírenských prostředků a dodavatele technologií pro dávkování lepidel pro linky ve zpracovatelském průmyslu.

**Erma Elan Engineering** je česko-švýcarská projekční kancelář, která se specializuje na projekční a konzultační činnost pro investiční výstavbu v papírenském průmyslu. Ke skupině přidala v roce 2009 a v současnosti působí jako nezávislá projekční kancelář skupiny. Firma se zabývá zpracováním kompletní projektové dokumentace a nabídkou služeb v oblasti E-P-C.<sup>19</sup>

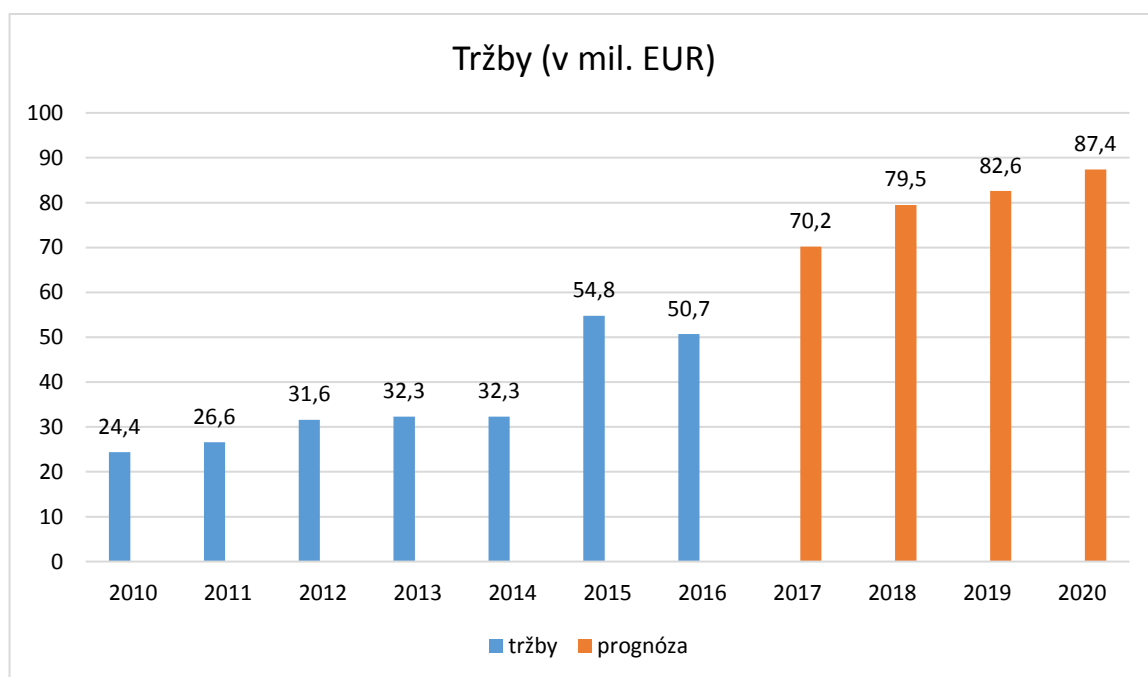
Společnost je v současnosti jedinou společností, která se specializuje na výrobu strojů a zařízení pro papírenský průmysl v České republice, a zároveň jednou z TOP 5 největších společností působících v daném oboru ve světě. Papcel se zároveň celosvětově řadí mezi TOP 3 výrobce strojů na výrobu hygienických kapesníků. Skupina PAPCEL si

---

<sup>19</sup> *Profil skupiny Papcel* [online]. Papcel, ©2017. [cit. 2017-08-12]. Dostupné z: [http://www.papcel.cz/UserFiles/File/Katalog\\_2016/cz\\_profil\\_skupiny\\_papcel\\_2017.pdf](http://www.papcel.cz/UserFiles/File/Katalog_2016/cz_profil_skupiny_papcel_2017.pdf)

zároveň vytyčila strategický cíl na rok 2020, a to stát se jedním z TOP 3 světových dodavatelů strojních a inženýringových technologií pro papírenský průmysl.

Zejména díky zahraničním akvizicím dosáhla již v roce 2015 společnost Papcel a.s. tržeb ve výši přesahující miliardu korun a v roce 2016 tržby vzrostly na 1,4 mld. Kč. Nárůst objemu tržeb se očekává i v následujících letech, a to překročení hranice 2 mld. Kč v roce 2017 (tj. meziroční nárůst o 43 %) a hranice 3 mld. do roku 2020. Až do roku 2015 tvořily většinu tržeb zakázky na dodávku zařízení a výstavbu kompletních papíren v Ruské federaci, v současnosti se společnost začíná orientovat spíše na asijské trhy, a to zejména na Indii a Čínu. Co se týče plánovaných budoucích tržeb do roku 2020, dle slov generálního ředitele společnosti by měly být z třetiny až poloviny tvořeny příjmy z dodávek strojů na výrobu papírových kapesníků, ubrousků apod.<sup>20</sup>



Graf 9: Tržby skupiny PAPCEL v období 2010-2016, prognóza tržeb v letech 2017-2020, v mil. EUR.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> ONDERKA, V. *Z litovelského Papcelu je dravec papírenství, šplhá k třímiliardové metě* [online]. iDnes.cz – Olomoucký kraj, ©2017. [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: [https://olomouc.idnes.cz/papcel-litovel-papirensky-prumysl-nakupy-trzby-miliardy-plany-akvizice-1qt-/olomouc-zpravy.aspx?c=A170621\\_334235\\_olomouc-zpravy\\_stk](https://olomouc.idnes.cz/papcel-litovel-papirensky-prumysl-nakupy-trzby-miliardy-plany-akvizice-1qt-/olomouc-zpravy.aspx?c=A170621_334235_olomouc-zpravy_stk)

<sup>21</sup> *Obecná prezentace firmy* [online]. Papcel, ©2017. [cit. 2017-05-12]. Dostupné z: [http://www.papcel.cz/UserFiles/File/Prezentace/cz\\_papcel\\_general\\_2017\\_new.pdf](http://www.papcel.cz/UserFiles/File/Prezentace/cz_papcel_general_2017_new.pdf)

Mezi dlouhodobé strategické cíle společnosti patří zejména:

- zlepšení technické úrovně společnosti a jejich výrobků, a to prostřednictvím vývoje strojů s nízkými energetickými nároky, dokončení aktuálních projektů v oblasti technického rozvoje a vývojem vysoce výkonné lisové části,
- zlepšení cenové konkurenceschopnosti prostřednictvím zvýšení efektivity vnitřních procesů (např. nákup, výroba, projektové řízení...), zavedení principů controllingu a nových klíčových ukazatelů výkonnosti, realizace nové fáze zavádění principů štíhlé výroby,
- zdokonalení servisní a technické podpory, s čím souvisí dosažení dobré úrovně ve schopnostech projektového managementu a jeho implementace do organizační struktury společnosti, samostatné řízení oblasti prvků MaR, automatizace a elektrovybavení, vybudování servisního centra na cílovém evropském trhu a užší spolupráce s OEM partnery,
- průnik na nové trhy, které jsou charakteristické vysokou populací, rostoucím HDP a přiměřenou technickou úrovní, a také realizace akvizic a fúzí,
- zvýšení výkonu zaměstnanců prostřednictvím zvýšení jejich manažerských a profesionálních schopností, a vytvoření funkčního plánu nástupnictví.

### **3.1 HISTORICKÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI**

Společnost byla založena dne 1. ledna 1950 vyhláškou ministra průmyslu pod názvem Papcel, opravny, národní podnik, Litovel, avšak nejstarší záznamy pocházejí z roku 1872, kdy na daném pozemku stála flokárna Eduarda Suchomela. Struktura firmy byla až do roku 1992 centralizovaná a nepodílela se na zahraničním obchodě, pak ale došlo k její privatizaci, kdy 100 % podíl získala rodina Dostálova. Následně byl v roce 1998 změněn i název firmy, a to na Papcel, a.s., Litovel, pod kterým působí dodnes.

Od roku 2003 se začíná rozvíjet zahraniční obchod firmy, a to zejména díky založení dceřiné pobočky v ruském Sankt Petěrburgu. To pomohlo nastartovat zejména činnosti spojené s prodejem v ruský mluvících zemích a aktivní budování sítě zahraničních zastoupení. Přelomovou byla realizace green-field projektu v roce 2007 v Ruské federaci, kdy byla vybudována kompletně nová papírna na výrobu dekoračních papírů. I díky tomuto projektu získala společnost silné reference jak na trzích východní Evropy, tak i ve

Střední Evropě a Latinské Americe, načež se v roce 2009 rozhodla realizovat akvizici společnosti Papcel Group. To mělo vliv na rozšíření nabídky služeb společnosti o projekční služby, rozšíření sítě subdodavatelů a realizaci složitějších dodávek.

Vzrůstající vliv na východoevropských trzích vyústil v roce 2010 do vzniku pobočky v Bělorusku, což vedlo k realizaci nových projektů v Bělorusku a Litvě. Velký význam mělo pro společnost uzavření kontraktu na kompletní výstavbu papírny v Ruské federaci, kdy se stala generálním dodavatelem papírny na klíč.

Další akvizicí bylo v roce 2011 odkoupení většinového podílu ve společnosti IFM Olšany, čímž se rozšířilo portfolio firmy o systémy pro přípravu, dávkování a skladování pomocných papírenských prostředků. Díky referencím ve světové papírenské skupině Mondi se firmě podařilo prostřednictvím firmy VEGA-HSH a PM Holding realizovat investici v uzbecké společnosti Angren Pack, čímž dále rozšiřuje portfolio svých firem o samotnou výrobu papírů.

V roce 2012 společnost odkoupila technologie a obchodní značky Gotostidl, čímž doplnila své výrobní portfolio a převzala skupinu zákazníků v Latinské Americe. Následně byl uskutečněn kontrakt na výstavbu kompletní papírny na výrobu dekoračních papírů v Bělorusku, který byl s objemem přesahujícím 69 mil. € největším v historii společnosti.

Značný rozmach zažila společnost v roce 2014, kdy provedla akvizici francouzské společnosti ABK Machinery a založila společnost ABK Group, úspěšně se prosadila na čínském trhu a trzích ostatních asijských zemí, vstoupila na trh s dodávkami technologií pro tissue papíry a získala vlastní divizi pro automatizace a ventilace. Majoritním vlastníkem společnosti se stala společnost VEGA-HSH a skupina firem PAPCEL založila dceřinou pobočku v Indii pod názvem PAPCEL PULP AND PAPER TECHNOLOGY Limited, kde následně zaměstnává první externí zaměstnance mimo Ruskou federaci.

V dalších letech společnost úspěšně pokračovala v akvizicích v Západní Evropě, exportovala do celého světa, získala více než 100 referenčních projektů, a vybudovala síť obchodních zastoupení ve více než 20 zemích. V roce 2016 byla uvedena do provozu nová kompletně vybudovaná papírna v Bělorusku a investiční fond Bohemia Industry odkoupil 50 % podíl akcií ve společnosti Papcel a.s. Následně se na konci roku 2016 podařilo skupině PAPCEL získat italskou společnost GapCon tissue S.R.L. a v roce 2017 pak také italskou společnost PMT S.R.L. <sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> *Profil skupiny Papcel* [online]. Papcel, ©2017. [cit. 2017-08-12]. Dostupné z: [http://www.papcel.cz/UserFiles/File/Katalog\\_2016/cz\\_profil\\_skupiny\\_papcel\\_2017.pdf](http://www.papcel.cz/UserFiles/File/Katalog_2016/cz_profil_skupiny_papcel_2017.pdf)



## 3.2 NABÍDKA SLUŽEB

Papcel a.s. má společně se skupinou společností PAPCEL Group k dispozici všechna potřebná předvýrobní oddělení, technický vývoj a konstrukci, zkušebnu a také výrobní a montážní haly s veškerým vybavením pro strojní výrobu v oblasti papírenského průmyslu. Samotný Papcel a.s. pak disponuje v České republice výrobními prostory o rozloze více než 10 000 m<sup>2</sup>, ve kterých se nachází moderní strojní vybavení umožňující firmě obrábět kusy až do délky 18 m, a skladovými prostory o rozloze téměř 3 000 m<sup>2</sup>. V areálu nechybí ani zkušebna s laboratoří, kde zaměstnanci firmy provádí zkoušky typových strojů, zkoušky na vodu a zkoušky na látku.

I díky tomu je nabídka poskytovaných služeb dostatečně široká a obsahuje jak jednotlivé služby, jako např. výroba a prodej papírenských strojů, tak i komplexní řešení pro papírenské závody, jako např. modernizace výrobních zařízení nebo výstavba zcela nové papírny na klíč. Rozsah služeb skupiny pokrývá jak oblast finanční, tak oblast obchodně-technologickou a nabídku lze rozdělit do následujících oblastí: finanční služby, služby inženýringu, poradenství, obchodně-technická podpora a strojní dodávky.

Společnost nezaostává ani v oblasti quality managementu a od roku 1996 je držitelem certifikátu BS ES ISO 9001:1994 Systém managementu jakosti v rozsahu: návrh, vývoj, inženýring, výroba a rekonstrukce strojů a technologických zařízení pro papírenský a související průmysl. Dále společnost získala v roce 2007 certifikát ISO 14001:2004 Systém environmentálního managementu a certifikát OHSAS 18001:2007 Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Pravidelně je prováděna také úspěšná recertifikace a od roku 2013 byl vystaven jednotný certifikát, který zahrnuje všechny 3 uvedené subsystémy.<sup>23</sup>

### 3.2.1 Papírny na klíč (EPC)

Společnost má zkušenosti s realizací několika „green-field“ a také „brown-field“ projektů, kdy dodala kompletní technologie pro stávající nebo nové papírenské závody. Papcel v rámci svých projektů vystupuje v roli koordinátora stavebních prací, včetně

---

<sup>23</sup> *Certifikáty* [online]. Papcel, ©2016-2017. [cit. 2017-09-10]. Dostupné z: <http://www.papcel.cz/o-spolecnosti/o-spolecnosti-jakost/o-spolecnosti-jakost-certifikaty/>

zajištění dodavatele a řízení stavebních prací, a také v roli generálního dodavatele strojní technologie, a to včetně kompletní výstavby a budování inženýrských sítí.

Mezi standardně poskytované služby v oblasti EPC patří:

- kompletní zpracování plánu nového papírenského závodu, včetně doprovodné infrastruktury (např. sklady, výroba páry a tepla, čistička odpadních vod...),
- zpracování kompletního strojního projektu, včetně architektonických návrhů nových hal, rozmístění budov apod.,
- výstavba a stavební práce, montáž a demontáž výrobních zařízení,
- kompletní inženýring,
- zajištění strojních technologií (nových nebo tzv. „second-hand“),
- zajištění veškerého souvisejícího vybavení papírny (např. jeřáby, vozíky...).<sup>24</sup>

Doposud nejvýznamnějším projektem v oblasti výstavby papírny na klíč byl green-field projekt v běloruském městě Šklov (v letech 2014-2016), kde společnost dodala papírenský stroj na výrobu dekoračních papírů, novou přípravnu látky a přípravnu chemikálií, přičemž výstavba probíhala ve zcela nové výrobní hale. Papírna na klíč byla dodána včetně kotelny a kompletní infrastruktury závodu.

### 3.2.2 Papírenské stroje

Společnost realizuje dodávky kompletních papírenských strojů a kusových zařízení, příp. také rekonstrukce konkrétních částí papírenských strojů a repasi second-hand zařízení. Specializuje se zejména na stroje, které slouží k výrobě papírů typu fluting a liner, konvenčních kartonů, sádrokartonů natíraných a nenatíraných papírů a lepenek, grafických papírů, dekoračních, ceninových a filtračních papírů, sanitárních typů papírů a také jemných cigaretových papírů.

Dále se společnost specializuje zejména na dodávku kompletní technologie na klíč pro tissue pro stroje se šíří papíru na navíječi do 5 600 mm a pracovní rychlostí stroje do

---

<sup>24</sup> EPC [online]. Papcel, ©2016-2017. [cit. 2017-09-10]. Dostupné z: <http://www.papcel.cz/produkty/sluzby/epc/>

2 000 m/min, a kompletní technologie na klíč pro konvenční typy papírů pro šíře papíru na navíječi až do 8 000 mm a provozní rychlostí stroje až do 1 500 m/min.

Popří dodávce samotných papírenských strojů poskytuje také dodávky lokálních systémů řízení a kompletních řídicích systémů, systémů natírání a sušení papíru, rekuperace atd. Všechny dodané zařízení a stroje následně podléhají provedení technologického měření v provozu a garančním zkouškám.<sup>25</sup>

### **3.2.3 Konstantní části a přípravné látky**

Společnost vyrábí a dodává technologické linky ke svým dodávaným papírenským strojům. Jedná se zejména o technologie využívané pro zpracování 100 % sběrového papíru, kombinace celulózy a sběrového papíru, speciálních vláken (např. nápojových kartonů) a vláken pro výrobu cementovláknitých desek.

Přípravné látky jsou dodávány včetně systémů řízení s výkonem do 1 200 tun hotové látky za den. Ve výrobním programu je zajištěno vše, počínajíc dopravníkem a rozvlákňovačem, až po uzelník v konstantní části papírenských strojů. Např. pro výrobu cementovláknitých desek je společnost schopna dodat všechny komponenty pro přípravu látky, tj. rozvlákňovač, odvodňovací buben, strojní nádrž, vířivé třídění, zásobní nádrž i diskový dovlákňovač.

### **3.2.4 Systémy pro chemizaci papírenských linek**

V oblasti chemizace papírenských linek se jedná zejména o dodávky kompletních technologických linek a zařízení pro přípravu, dávkování a skladování škrobů a jiných pomocných papírenských prostředků pro výrobce papíru, nebo také stanic pro dávkování lepidel pro výrobce kartonáže. Zařízení využívají dávkování pomocí šneků nebo dávkování z big-bagů.

---

<sup>25</sup> Profil skupiny Papcel. Papcel, ©2017. [cit. 2017-08-12]. Dostupné z: [http://www.papcel.cz/UserFiles/File/Katalog\\_2016/cz\\_profil\\_skupiny\\_papcel\\_2017.pdf](http://www.papcel.cz/UserFiles/File/Katalog_2016/cz_profil_skupiny_papcel_2017.pdf)

Společnost Papcel a.s. se specializuje na dodávky následujících zařízení:

- příprava kationického, oxidovaného a nativního škrobu – pracovní stanice filmových a klížících lisů, vařáky pro enzymatickou konverzi nativních škrobů, vařáky pro termochemickou konverzi nativních škrobů, vařáky pro přípravu kationických a oxidovaných škrobů,
- dávkování plnidel a pigmentů – násypka se šnekovým dopravníkem a prvky MaR (snímače hladiny), big-bag stanice, šnekový dopravník s regulovaným pohonem, dispergační nádrže, indukční průtokoměr, tenzometry, vřetenové čerpadlo, on-line ředící obvod atd.,
- ASA/AKD klížidla – zásobník ASA koncentrátu, dávkovací čerpadlo, mechanický nebo hmotnostní průtokoměr, emulgační turbína s motorem, regulační obvod obtoku emulgační turbíny, výstupní rozdělovač, elektrický rozvaděč s řídicím systémem na bázi PLC,
- biocidy a odpěňovače – elektrická membránová dávkovací čerpadla s vestavěným procesorem, indukční průtokoměry, záchytná jímka,
- barvy – násypka, šnekový dávkovač řízený frekvenčním měničem, rozpouštěcí nádrž, dispergační míchadlo, čerpadlo membránového typu s pneumatickým pohonem nebo mono čerpadlo, indukční nebo hmotnostní průtokoměr,
- zvýšení pevnosti papíru za sucha nebo za mokra – snímač hladiny, zásobní nádrže, automatické systémy pro stáčení, dávkovací čerpadlo, míchadlo atd.,
- nanášení lepidel – varná nádrž, dávkovací zařízení, regulovaný systém ohřevu přímou parou, dispergační míchadlo, tenzometry, indukční průtokoměr a regulační obvod dávkování vody, on-line ředící obvod NaOH pro regulaci viskozity lepidla, odvětrání varné nádrže s filtrem, dopravní pneumatické čerpadlo atd. <sup>26</sup>

### 3.2.5 Second-hand

Společnost disponuje vlastním oddělením prodeje second-hand zařízení, přičemž může vystupovat v roli prodávajícího subjektu, nebo v roli dodavatele modernizovaného second-hand zařízení, které je upraveno dle přání koncového zákazníka, nebo také v roli

---

<sup>26</sup> *Chemie* [online]. Papcel, ©2016-2017. [cit. 2017-09-11]. Dostupné z: <http://www.papcel.cz/produkty/chemie/>

generálního dodavatele celé papírny, přičemž je využito existující second-hand zařízení. Samotné zařízení společnost odkupuje od světově známých dealerů z Evropy, USA a Asie.

Portfolio služeb zahrnuje vyhledání vhodného zařízení na základě poptávky, a to s přihlédnutím k požadovaným technickým parametrům a ceně zařízení, zajištění prohlídky nabízeného zařízení, zpracování cenové nabídky ke konkrétnímu zařízení, odkoupení second-hand zařízení a zabezpečení jeho demontáže, dopravy a skladování, zabezpečení kompletní repase a výměny opotřebovaných částí, modernizaci v oblasti výkonu nebo sortimentu dle konkrétních požadavků zákazníka, a nakonec samotnou montáž zařízení u zákazníka, spojenou s uvedením do provozu a realizací garančních zkoušek.<sup>27</sup>

### **3.2.6 Inženýring**

Nabízené služby v oblasti inženýringu zahrnují zejména kompletní konstrukční zpracování zakázky – výkresová dokumentace, základové plány, 3D modely strojního zařízení, deníky pro kabeláž, podklady pro elektro dokumentaci atd., koordinaci spolupráce se subdodavateli strojních dodávek a řídicích systémů, příp. jiných technologických prací, provádění kontrolní montáže, měření a testy, technologický servis, uvedení zařízení do provozu a kontrolu zkušebního běhu linky, zaškolení obsluhy stroje nebo linky, realizaci garančních zkoušek, kompletní nabídku E-P-C služeb, atd.

Společnost provádí inženýring ve třech etapách:

- předběžný inženýring (studie proveditelnosti), kdy se definuje rozsah projekčních prací v závislosti na rozsahu investičního konceptu, probíhá důkladné zpracování zprávy o možných dopadech realizace projektu na životní prostředí, vypracování konkrétního řešení napojení na infrastrukturu a také samotné navržení klíčového zařízení a jeho popis, geodetické zaměření, evidence veškerého zakoupeného vybavení a jeho částí apod.,

---

<sup>27</sup> *Služby na klíč* [online]. Papcel, ©2016-2017. [cit. 2017-09-11]. Dostupné z: <http://www.papcel.cz/produkty/second-hand/sluzby-na-klic/>

- základní inženýring, který zahrnuje popis technologie, bilanci spotřeby energie a vody, vytvoření schémat rozmístění jednotlivých zařízení a hlavních potrubních tras, vytvoření seznamu zařízení, čerpadel a motorů, návrh klíčového zařízení,
- detailní inženýring je finální fází, kdy dochází k zpracování projektové dokumentace, na základě které je následně investiční záměr realizován, společnost kompletně řídí projekt, koordinuje práci se subdodavateli a dodavatelem stavby, realizuje přípravné práce spojené s montáží zařízení, montáž, uvedení do provozu a nakonec i garanční zkoušky.<sup>28</sup>

### 3.2.7 Exportní financování zakázek

Společnost Papcel a.s. nabízí mimo jiné ve spolupráci s českými bankami (např. ČEB a EGAP) možnost profinancování investic, kdy v rámci projektů nabízí různé formy a možnosti financování investičních projektů svých zákazníků. Nejčastěji se jedná o zajištění exportního úvěru, financování formou akreditivu nebo vytvoření vzájemných splátkových kalendářů pro projekt. Samotný termín úhrady úvěru se pak pohybuje v rozmezí 5-7,5 let a realizace prvních plateb úvěru již po 6 měsících od uvedení zařízení do provozu.

V rámci žádosti o úvěrové financování je standardně nabídnuto i zpracování business plánu, tj. propočet ekonomické návratnosti budoucí investice, který zahrnuje posouzení rentability projektu, výpočet nákladů a spotřeby vstupní energie apod. Dále společnost zabezpečí vypracování kompletních podkladů pro zajištění financování projektu, tj. žádosti o úvěr, posouzení vlivu projektu na životní prostředí, komunikaci s bankami nebo pojišťovací agenturou apod.

K nejvýznamnějším projektům, které byly realizované s podporou financování a pojištění EGAP, patří zejména dodávky nových papírenských strojů do závodů v Šklově (Bělorusko) a Penze (Rusko), a rekonstrukce papírenských strojů v závodech v Učalech, Penze (Rusko) a Dobruši (Bělorusko).<sup>29</sup>

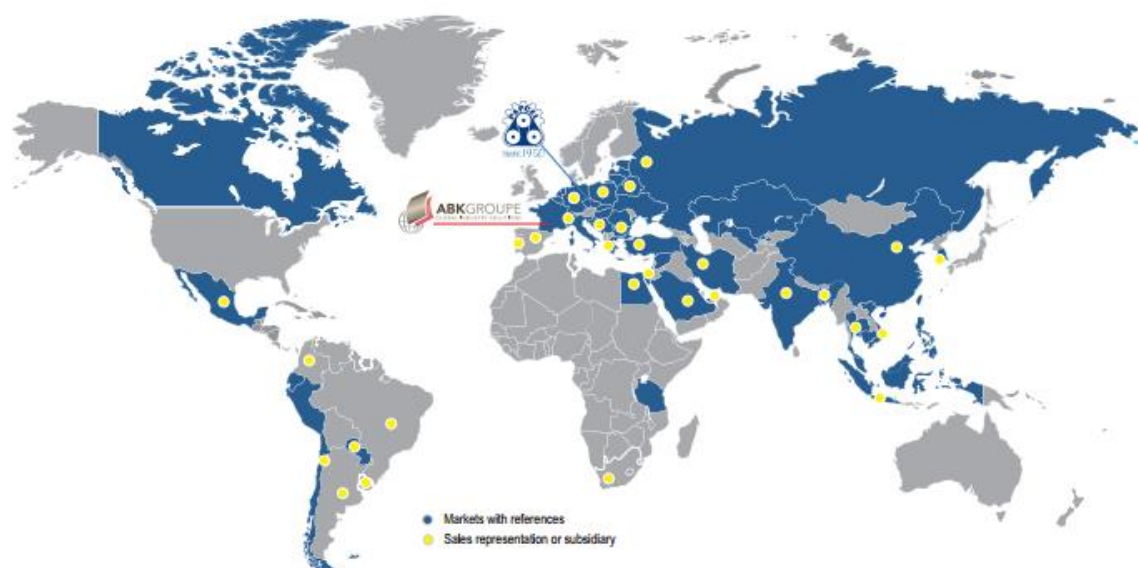
<sup>28</sup> *Inženýring* [online]. Papcel, ©2016-2017. [cit. 2017-09-11]. Dostupné z: <http://www.papcel.cz/produkty/sluzby/inzenyring/>

<sup>29</sup> *Profil skupiny Papcel* [online]. Papcel, ©2017. [cit. 2017-08-12]. Dostupné z: [http://www.papcel.cz/UserFiles/File/Katalog\\_2016/cz\\_profil\\_skupiny\\_papcel\\_2017.pdf](http://www.papcel.cz/UserFiles/File/Katalog_2016/cz_profil_skupiny_papcel_2017.pdf)

### 3.3 EXPORT FIRMY A ZAKÁZKY NA RUSKÝ TRH

Více než 98 % produkce skupiny společností PAPCEL je exportováno do zahraničí, a to zejména do evropských zemí. Hlavními trhy jsou Slovensko, Polsko, Rumunsko, Bulharsko, Maďarsko, Francie, Německo, Bělorusko, Rusko, Kazachstán a Uzbekistán. Skupina pak dále operuje i v zemích Středního Východu – Saudská Arábie, Írán, Kuvajt, SAE; Asie – Čína, Indie, Indonésie, Vietnam, Jižní Korea, Malajsie; Afriky – Egypt, Tunis; a zemích Střední a Jižní Ameriky – Chile, Argentina, Peru, Ekvádor, Venezuela, Brazílie, Mexiko. Aktuálně skupina buduje své obchodní zastoupení v Severní Americe.<sup>30</sup>

Typickým zákazníkem je společnost působící v papírenském průmyslu, která se specializuje na výrobu všech běžných typů papírů nebo lepenky, na výrobu tissue nebo krabic, případně zpracování speciálních vláken (nápojové obaly, tabákový odpad a netkané textilie). Mimo papírenský průmysl dokáže společnost dodat zařízení a služby pro společnosti, které realizují svou činnost v chemickém průmyslu, všeobecném strojírenství, hutném nebo textilním průmyslu.

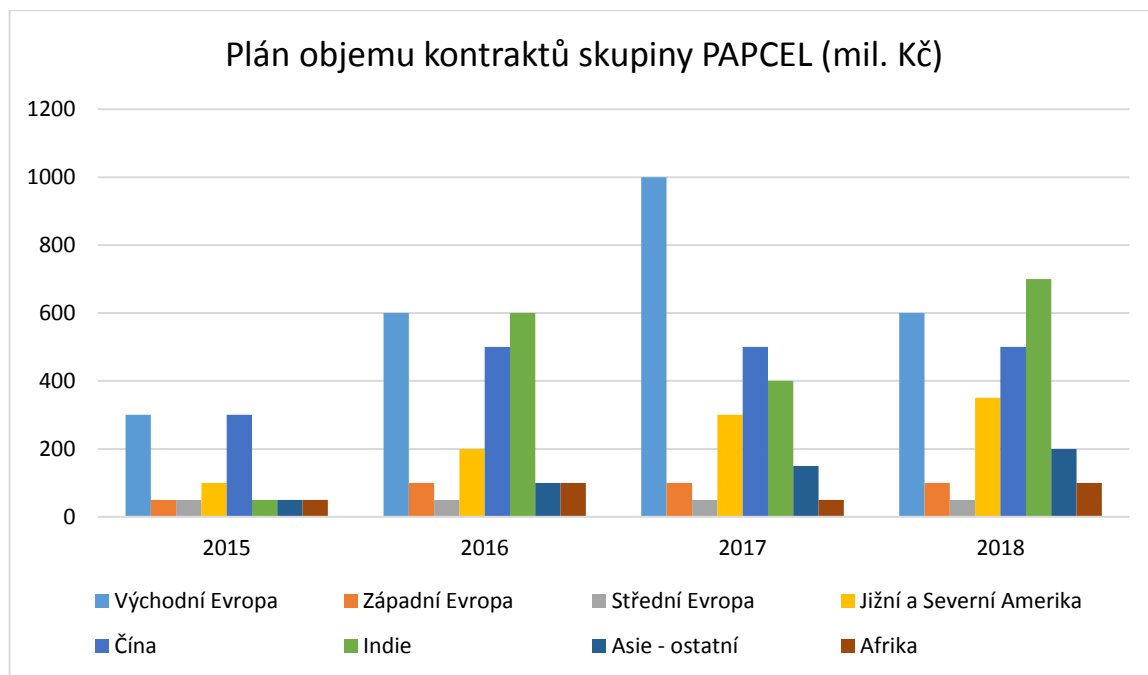


Obr. 3: Trhy, na kterých aktuálně působí firma Papcel a.s.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Annual report 2014 [online]. Papcel, ©2014. [cit. 2017-07-27]. Dostupné z: [http://www.papcel.cz/UserFiles/File/Vyrocní\\_zpravy/annual\\_report\\_2014a.pdf](http://www.papcel.cz/UserFiles/File/Vyrocní_zpravy/annual_report_2014a.pdf)

<sup>31</sup> Obecná prezentace firmy. [online]. Papcel, ©2017. [cit. 2017-05-12]. Dostupné z: [http://www.papcel.cz/UserFiles/File/Prezentace/cz\\_papcel\\_general\\_2017\\_new.pdf](http://www.papcel.cz/UserFiles/File/Prezentace/cz_papcel_general_2017_new.pdf)

Co se týče samotných kontraktů skupiny PAPCEL, dle strategického plánu z roku 2014 společnost předpokládala v období 2015-2018 nárůst objemu z 950 mil. Kč v roce 2015 na 2,6 mld. Kč v roce 2018. Na uzavřených kontaktech se měly dle prognózy podílet téměř stejným dílem společnosti Papcel a ABK.



Graf 10: Plán objemu kontraktů skupiny PAPCEL v období 2015-2018, v mil. Kč.<sup>32</sup>

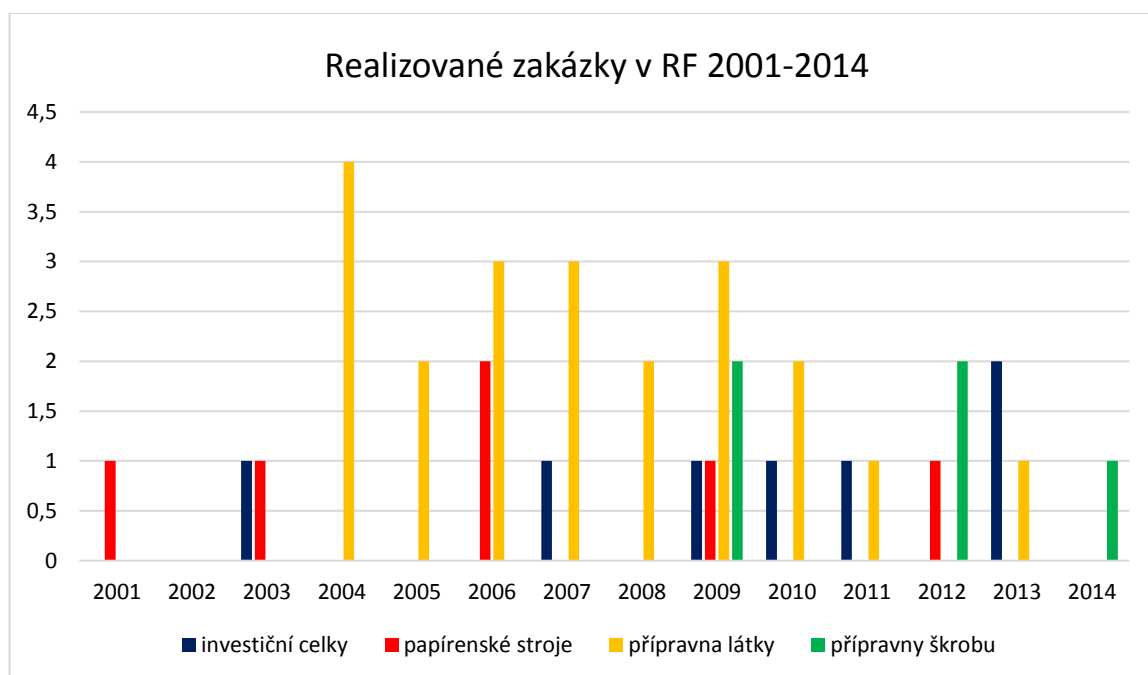
Z výše uvedeného grafu, který zobrazuje plán objemu kontraktů skupiny PAPCEL v letech 2015-2018, je zřejmé, že skupina společností se zaměřuje zejména na export svého zboží a služeb na trhy Východní Evropy, Indie a Číny. Zatímco až do roku 2017 byly dominantní východoevropské trhy, je patrné, že skupina má v plánu dále obchodně expandovat na indickém a čínském trhu, které prozatím nejsou nasycené a splňují kritéria, které si společnost zvolila za rozhodující pro expanzi, a to rostoucí míra HDP a počtu obyvatel.

<sup>32</sup> Interní materiály společnosti Papcel a.s.



### 3.3.1 Realizované zakázky do RF

Vzhledem k tomu, že ruský trh byl jedním z prvních exportních trhů, na které začala společnost expandovat a kde také založila svou první dceřinou pobočku v Sankt Petěrburgu, je možné ho považovat za významný pro vývoj společnosti. Papírenské závody působící v Ruské federaci mají často již zastaralé výrobní zařízení, přičemž si často z cenového hlediska volí spíše nákup second-hand strojů nebo modernizaci těch stávajících.



Graf 11: Největší realizované zakázky v RF v období 2001-2014.<sup>33</sup>

V oblasti investičních celků představovaly zakázky v RF přibližně 29 % všech významných zakázek v sledovaném období. Jednalo se zejména o zpracování projektu pro výstavbu papírenského závodu, výstavbu papírenských strojů, modernizaci a rekonstrukci papírenských linek zaměřených na výrobu papírů typu fluting, kraftliner a testliner, kartony, vzorové a dekorační papíry. Nejvýznamnějšími partnery byly společnosti OAO Marijskij CBK (Marijsk, Volžsk), OAO Majak (Penza), Perekrstok (Ufa) a ZAO Nikol-Pack (Učaly).

<sup>33</sup> Reference [online]. Papcel, ©2016-2017. [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://www.papcel.cz/reference/>

V oblasti dodávky papírenských strojů představovaly zakázky v RF přibližně 24 % všech významných zakázek v sledovaném období. Jednalo se zejména o převíječky, uzavřené tlakové nátoky, vysokotlakové nátoky a stroj Softkalandr, Hunt & Moscrop, které se používají ke zpracování papírů typu fluting a liner, ofsetových, dekoračních a tiskových papírů. Nejvýznamnějšími partnery byly společnosti ZAO Nikol-Pack (Učaly), OAO Majak (Penza) a ZAO Technonikol (Učaly).

V oblasti dodávky připraven látky představovaly zakázky v RF přibližně 41 % všech významných zakázek v sledovaném období. Jednalo se zejména o dodávku, modernizaci a rekonstrukci linek přípravy látky, konkrétněji pak o úpravy uzlu rozvláknění a mletí, doplnění jemného a hrubého třídění, modernizaci vířivého třídění. Dané přípravy se používají ke zpracování papírů typu fluting, krafliner a liner, šedého sběrového papíru. Nejvýznamnějšími partnery byly společnosti Kondrovskaja paper mill (Kondrovo), Tujmazinskij KBK (Sankt Petěrburg), OAO Primsnabkontrakt (Usurijsk), OAO Marijskij CBK (Volžsk), OOO Sibirskaja bumaga (Krasnojarsk), OAO Marijskij CBK (Volžsk), OOO Uralbumaga (Perm), OAO Kommunar (Sankt Petěrburg), OOO Brjanskaja bumažnaja fabrika (Brjansk), OAO Elikon (Kirov), OOO Alatyrskaja Bumazhnaya Fabrika (Alatyr), ZAO Kartontol (Saratov) a OAO Altajkrovlja (Novoaltajsk).

V oblasti dodávky připraven škrobu představovaly zakázky v RF přibližně 12 % všech významných zakázek v sledovaném období. Jednalo se zejména o dodávku připraven a vařáků kationického škrobu, kontinuálních vařáků pro přípravu oxidovaného škrobu, vařáků pro enzymatickou konverzi a pracovních stanic klížícího lisu. Nejvýznamnějšími partnery byly společnosti ZAO Nikol-Pack (Murom, Učaly) a OOO Mayak-Vega (Penza).

## 4 ANALÝZA EXPORTNÍHO POTENCIÁLU

Analýzy, které budou provedeny v této kapitole, jsou součástí praktické části dané bakalářské práce a pracují zejména s informacemi získanými z interních materiálů společnosti Papcel a.s. Jejich společným cílem je poskytnout přehled o reálných příležitostech pro uplatnění zboží a služeb společnosti na ruském trhu v rámci její exportní expanze na zahraniční trhy. Předmětem hodnocení je jak interní prostředí společnosti, tak externí faktory, které zahrnují vliv mikroekonomického a zároveň makroekonomického prostředí ruského trhu.

### 4.1 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza umožňuje objektivně posoudit aktuální situaci zkoumané společnosti v souvislosti s vnitřními a vnějšími vlivy, které na ni nepřetržitě působí, a to prostřednictvím analýzy jejich silných a slabých stránek, možných příležitostí anebo hrozeb. V dané případě bude jejím cílem zkoumat společnost a její specifické znaky s ohledem na ruský trh.

#### **Silné stránky**

- společnost je schopna si sama, případně ve spolupráci s EGAP, zabezpečit spolehlivé a dlouhodobé financování zakázek při exportu na ruský trh, což platí i pro zakázky o velkém objemu
- společnost má vymezenou jasnou strategii, a to jak v oblasti zlepšování managementu a interních procesů, tak i v oblasti expanze na zahraniční trhy
- akvizice zavedených evropských společností působících v papírenském průmyslu, díky kterým společnost postupně rozšiřuje portfolio svých produktů a služeb a zároveň rozšiřuje portfolio svých zákazníků
- relativně nízké náklady na výrobu strojů a zařízení
- flexibilita – schopnost poskytnout jak jednotlivé, tak i komplexní služby
- aktuálně posilující kurz CZK vůči EUR je pro společnost výhodný, a to zejména při obchodu se zákazníky, kteří hradí zakázky v EUR
- dobrá znalost ruského trhu vycházející z předešlých zkušeností

### **Slabé stránky**

- zastaralá personální politika – v řešení je vytvoření efektivního systému nástupnictví a vytvoření dostatečných personálních zdrojů
- výrobní hala v Litovli na relativně nízké technické úrovni, přičemž je vzhledem k neustálému růstu společnosti aktuálně problémem stáří výrobních zařízení, výrobní kapacita a rozměry výrobních prostorů
- zastaralý informační systém společnosti
- neefektivní řízení pohledávek, a to zejména v oblasti jejich vymáhání
- neefektivní řízení zásob, zejména vytváření nadměrných zásob a jejich nízký obrat
- podstav zaměstnanců zodpovědných za prodej second-hand zařízení
- riziko neplnění termínů realizace v důsledku nedostatečných výrobních kapacit

### **Příležitosti**

- možnost využití dotací EU na export do Ruské federace
- realizace dalších fúzí a akvizicí se zaměřením na výrobní společnosti, které obchodují na ruském trhu a mají dobré reference
- díky posilování kurzu USD by teoreticky mohl nastat nárůst cen za výrobky a služby konkurenčních společností působících v Asii
- proaktivní oslovování zpracovatelů papíru, tj. získání nových zákazníků
- rozšíření výroby v dalších oblastech mimo strojírenství
- zvýšení poptávky po strojích na výrobu tissue

### **Hrozby**

- postupné snižování poptávky po papírenských strojích
- nepředvídatelný vývoj na ruském trhu v důsledku politicko-ekonomické nestability, který může vést k neschopnosti nebo neochotě ruských podniků investovat do nových strojů a zařízení
- posilování kurzu EUR a USD ve vztahu v RUB může způsobit předražení výrobků a služeb společnosti pro ruské podniky
- budoucí možná neschopnost společností Angren a Papcel Central Asia řádně splácet své pohledávky vůči společnosti Papcel a.s.
- případná vysoká úvěrová angažovanost bank, která může vést až ke ztrátě jejich schopnosti financování nových exportních projektů

## 4.2 PEST ANALÝZA

PEST analýza zkoumá výhradně vnější, a to hlavně makroekonomické vlivy, které působí na společnost a které společnost nemá možnost žádným způsobem ovlivnit. V základním provedení zahrnuje analýzu především politických, ekonomických, sociálních a technologických vlivů, která umožňuje získat přehled o stávající situaci na daném trhu a o jeho příznivosti, případně nepříznivosti pro vstup výrobků a služeb společnosti na něj formou exportu.

### Politické vlivy

- Ruská federace je prezidentskou federativní republikou, současným prezidentem je Vladimír Vladimirovič Putin, který je u moci od roku 2012, a to po krátké pauze v období let 2008-2012, kdy působil jako premiér, přičemž poprvé zastával úřad prezidenta již v období let 1999-2008. Pokud bude Putin ve volbách v roce 2018 znovuzvolen, může úřadovat až do roku 2024. Politickou nestabilitu v zemi může způsobit zejména zvolení jiného kandidáta na post nového prezidenta RF.
- Celkově lze ruské politické prostředí charakterizovat jako dlouhodobě nestabilní.
- Země je členem v řadě mezinárodních organizací a hospodářských uskupení, jako např. OSN, OBSE, G8, WTO, SNS (Společenství nezávislých států), APEC (Asijsko-pacifické hospodářské společenství), BSEC (Černomořské hospodářské společenství), EAHS (Evroasijské hospodářské společenství), MMF, OECD atd., což umožňuje určitý dohled ostatních zemí nad politickými změnami v RF.
- V současnosti je na zemi uvalena řada hospodářsko-politických sankcí jako následek intervencí na Ukrajině a anexe Krymu.
- Dle indexu ekonomické svobody, který každoročně sestavuje americká organizace The Heritage Foundation, se Rusko řadí mezi země, které jsou převážně ekonomicky nesvobodné, přičemž největší slabost země spočívá ve vysoké míře korupce, nedostatečně rozvinutém trhu práce, nízké míře investiční svobody a nefungujících finančních trzích. Nejlépe si země vede v oblasti daňového zatížení, a to dlouhodobě lépe, než je světový průměr.
- Doposud existuje silná ochrana domácího trhu, a to prostřednictvím cla, DPH a dovozních kvót, očekává se však postupná změna situace k lepšímu, a to zejména díky vstupu RF do WTO v roce 2012.

- Přítomnost vysokých nákladů zahraničních podniků na vstup na ruský trh, značné administrativní zatížení.

### **Ekonomické vlivy**

- Obchodní bilance země je dlouhodobě aktivní, což v praxi znamená, že export převažuje nad importem. Avšak většinu objemů exportu tvoří vývoz ropy, plynu a nerostných surovin, což není dlouhodobě udržitelné.
- Země v roce 2016 a 2017 zaznamenává meziroční ekonomický růst ve výši přibližně 1,8 %, zároveň roste i hodnota hrubého národního důchodu, což lze považovat za znak toho, že ruská ekonomika se pomalu vzpamatovává ze stagnace.
- V porovnání v ostatními rozvinutými státy vykazuje Rusko dlouhodobě podprůměrné hodnoty parity kupní síly, což může pro zahraniční exportéry znamenat neuplatnitelnost jejich výrobků a služeb na ruském trhu za požadovanou cenu.
- Rusko se dlouhodobě snaží snižovat svou vysokou míru inflace, přičemž se očekává, že její hodnota dosáhne ke konci roku 2017 pokles na úroveň 7 %.
- Dlouhodobým problémem byl i slabý kurz ruského rublu vůči americkému dolaru a euru, což vedlo k oslabení platební schopnosti ruských importérů.
- Relativně vysoká nezaměstnanost, a to zejména v ekonomicky slabě rozvinutých a odlehlých oblastech.
- Po krátkém období krize nástup růstu objemu přímých zahraničních investic, což značí o důvěře zahraničních investorů v ruskou ekonomiku a její budoucí vývoj.

### **Sociální vlivy**

- Počet obyvatel v posledním období postupně klesá, nízký přirozený přírůstek se odráží i na snižování procenta ekonomicky aktivního obyvatelstva, přičemž do roku 2050 se očekává nárůst podílu seniorů až na 50 %.
- Vyznávání tradičních hodnot – pravoslaví, heterosexuální orientace, silná orientace na rodinu...
- Ekonomická migrace obyvatelstva z odlehlých oblastí a vesnic do velkoměst, anebo alespoň do evropské části RF.

## **Technologické vlivy**

- Vzhledem k tomu, že značná část tradičních ruských podniků již realizuje výrobu na zastaralých strojích, je možné očekávat vlnu modernizace.
- Aktuálním trendem je zaměření na štíhlou výrobu a automatizace výroby.
- Změnou inovační politiky dochází k velkému množství technologických inovací a s tím spojeným zvýšením nákladů na inovace.
- Společnosti se stále více zaměřují na vlastní výzkum a vývoj.

## **4.3 ANALÝZA 5F**

Analýza 5F je známá taky pod názvem Porterova analýza pěti konkurenčních sil a vychází především z mikroekonomie, konkrétně pak z analýzy konkrétního zahraničního trhu, chování firmy a spotřebitelů na daném trhu. Poskytuje přehled o stávajících a potenciálních konkurentech firmy na trhu, dodavatelích, kupujících a existujících substitutech.

### **Stávající a potenciální konkurenti**

- Největšími stávajícími konkurenty v oboru jsou společnosti Andritz Pulp and Paper (Rakousko), Voith (Německo) a Valmet (Itálie), které v současnosti nabízejí výrobky na vyšší technologické úrovni spojené také s vyšší cenou. Pouze Valmet, který patří do skupiny Metso Paper Group však vyváží své výrobky i do Ruska.
- Potenciálními budoucími konkurenty v oboru se mohou stát společnosti Gapcon Engineering, Allimand SA a Bellmer-Vaahto Group, které v současnosti nabízejí výrobky na technologické úrovni srovnatelné se společností Papcel a.s., avšak za vyšší cenu.

### **Dodavatelé**

- Společnost volí pouze osvědčené a spolehlivé dodavatele, avšak nezveřejňuje jejich lokality ani názvy společností, a proto je složité objektivně posoudit kvalitu dodavatelů.
- Při dodávce second-hand zařízení preferuje společnost jejich odkup od amerických a evropských dodavatelů.

## **Kupující**

- Typickým zákazníkem jsou papírenské společnosti, které buď rozšiřují výrobu, realizují modernizaci stávajícího zařízení a strojů, nebo nakupují second-hand zařízení, které pro ně společnost dle stanovených požadavků modifikuje.
- Specifickým zákazníkem může být společnost, která má zájem o realizaci komplexní dodávky, např. papírny na klíč.
- V rámci Ruské federace se zákazníci nachází téměř výlučně na území tzv. evropské části země, což je dané zejména úrovní infrastruktury a ekonomickou rozvinutostí.
- Společnost se snaží zaměřovat zejména na společnosti, které se nachází v zemích, kde dlouhodobě stoupá počet obyvatel a zároveň úroveň HDP.
- Společnost nejčastěji provádí fakturaci v USD nebo EUR, a to zejména proto, aby co nejvíce omezila rizika spojené se změnou kurzu, co však může být nevýhodné pro společnosti ze zemí, kde panuje dlouhodobý pokles měnového kurzu vůči daným měnám.

## **Substituty**

- Vzhledem na specifčnost papírenského průmyslu v současnosti neexistují žádné substituty, které by nahradily výrobu papírenských strojů a jejich součástí, a také služby, které jsou v souvislosti s nimi společnostmi poskytovány.



#### 4.4 SHRnutí VÝSLEDKŮ ANALÝZY

Na základě výše uvedených analýz lze usoudit, že při podmínce budoucí stabilizace ekonomicko-politické situace, se jeví ruský trh jako perspektivní a zejména schopný dalšího rozvoje. Exportu papírenských strojů přeje i tendence ruských podniků modernizovat nebo rozšiřovat výrobu, avšak významnou překážkou může být příliš vysoká cena za výrobky způsobená nízkým kurzem ruského rublu vůči euru a americkému dolaru, ve kterých obchoduje většina evropských exportérů, včetně společnosti Papcel a.s.

S ohledem na specifickou papírenského průmyslu, ve kterém společnost podniká, je složité posoudit míru ohrožení ze strany konkurence a také možnost postupného vytvoření substitutů. Velkým ohrožením do budoucna může být náhlé nasycení trhu z důvodu dlouhé životnosti papírenských strojů a s tím spojeného prudkého snížení poptávky po nich.

V současnosti ruský trh nespĺňuje mnohé z různých kritérií, které si společnost stanovila za strategická při výběru trhů pro expanzi exportu, a to zejména konstantní růst HDP a počtu obyvatel. Dle mého názoru by snad nejlepším řešením pro danou společnost bylo aktuální dočasné zaměření na jiné světové trhy a následný návrat na ruský trh s realizací velkých zakázek, případně realizace dalších akvizicí společností, které již mají významné reference u zákazníků na ruském trhu.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala tématem analýzy exportního potenciálu české firmy Papcel a.s. na ruském trhu, a to ve značně specifickém oboru papírenského průmyslu. Cílem bylo získat údaje, které by podaly objektivní informace o vhodnosti či nevhodnosti návratu firmy jako exportéra na daný trh, který byl pro ni až do roku 2015 klíčový.

V první části se zabývala popisem aktuální makroekonomické situace na ruském trhu, jejíž pochopení je důležité pro stanovení exportní strategie společnosti s ohledem na předpokládaný budoucí vývoj v zemi. Na to navazovala druhá kapitola, která uvedla charakteristiku česko-ruských obchodních vztahů se zaměřením zejména na export českého zboží na ruský trh. Byly uvedeny jak podmínky a omezení, tak i možná rizika, která mohou často nastat v mezinárodním obchodu.

Třetí část práce se zabývala detailní charakteristikou společnosti Papcel a.s., včetně jejího historického vývoje a aktuální nabídky služeb. Poslední subkapitola se pak soustředila zejména na popis exportní obchodní strategie společnosti, s osobitým zaměřením na realizované zakázky na ruském trhu.

Poslední kapitola této práce představuje její praktickou část, a to prostřednictvím realizace analýzy exportního potenciálu společnosti na ruském trhu. Pro účely této práce byly vybrány tři vhodné analýzy, a to SWOT analýza, PEST analýza a analýza 5F, které společně nabízejí objektivní pohled na ruský trh a na místo společnosti Papcel a.s. na něm v roli exportéra.

Ve všeobecnosti lze říct, že ruský trh v posledních letech ztratil svou někdejší atraktivitu pro případné investory a exportéry, a to zejména v důsledku politicko-ekonomické nestability. Nicméně, společnost Papcel a.s. již má bohaté zkušenosti s úspěšným exportem na ruský trh, a proto dokáže lépe předvídat další vývoj na poli ruského papírenského průmyslu. Zároveň má vlastní dceřinou pobočku v Sankt Petěrburgu, což jí dává konkurenční výhodu před ostatními zahraničními exportéry působícími v daném oboru. V případě akvizice konkurenčních společností, které se dlouhodobě úspěšně zaměřují na prodej zařízení a služeb na ruském trhu, by mohla daný trh ovládnout a získat tím jeden z nejrozsáhlejších světových trhů. Nicméně, neméně důležitou je potřeba společnosti nadále zvyšovat technologickou úroveň svých výrobků, čímž by se mohla postupně vyrovnat svým nejvýznamnějším konkurentům a zároveň by jí to umožnilo zvýšit cenovou úroveň svých výrobků a služeb.

## **SUMMARY**

Bachelor thesis aimed to analyse export potential of the company Papcel a.s. on current Russian market. Papcel a.s. is a Czech company and a manufacturer of complete papermaking machinery for production of all commercially available paper grades and it has rich experience as worldwide supplier of machinery and solutions. The main aim of the thesis consists in detail analyse of real opportunities for goods export of the company on researched market.

The first part of the thesis gives basic data and information about macroeconomic situation in Russian Federation, knowledge of which is important for understanding the Russian market and its evolution. The second part is concentrated on peculiarities in international trade between Czech republic and Russian federation. Next part gives detailed description about the company Papcel a.s., its history and production, and also shows ability of the company to successfully realize its international export projects, including ones in Russia.

The last part of the thesis is comprised of three different types of analyses: SWOT, PEST and Porter's Five Forces. According to results of given analyses, Russian market can provide an opportunity for export in case that there will be a comparatively stable political and economical situation. Also, the company can increase its influence on Russian market by acquisition of rival companies that have valuable references in supplying machinery for significant customers in Russia.

## SEZNAM PRAMENŮ A LITERATURY

### LITERATURA:

KUNEŠOVÁ, Hana; KOCOUREK, Aleš; BEDNÁŘOVÁ, Pavla; CIHELKOVÁ, Eva; NOVÝ, Miloš. *Světová ekonomika. Nové jevy a perspektivy*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2014. 406 s. ISBN 978-80-7400-502-2.

MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A, a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 3. přeprac, vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 232 str. ISBN 8024706865.

### INTERNETOVÉ ZDROJE:

*Data. GDP (current US\$)* [online]. The World Bank, ©2017. [cit. 2017-01-07] Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=RU>

*Data. GDP per capita, PPP (current international US\$)* [online]. The World Bank, ©2017. [cit. 2017-01-10] Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=RU>

*Russia Annual and Monthly Inflation Tables* [online]. StatBureau, ©2017. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <https://www.statbureau.org/ru/russia/inflation-tables>

*Russia Direct Foreign Investments, billion dollars* [online]. TheGlobalEconomy.com, ©2017. [cit. 2017-06-18]. Dostupné z: [http://www.theglobaleconomy.com/Russia/fdi\\_dollars/](http://www.theglobaleconomy.com/Russia/fdi_dollars/)

*Proizveděnnij VVP (v postojannyj cenach)* [online]. Rosstat, ©1999-2017. [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/vvp/vvp-god/tab11.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/vvp-god/tab11.htm)

*Kurs valjut CB RF na segodnja* [online]. Rambler, ©2017. [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: [www.finance.rambler.ru/currencies/](http://www.finance.rambler.ru/currencies/)

*Trudovye resursy* [online]. Rosstat, ©1999-2017. [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour\\_force/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour_force/#)

*Vněšnjaja trgovlja Rossijskoj feděracii* [online]. Rosstat, ©1999-2017. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/vnesh-t/gr\\_vnesh.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vnesh-t/gr_vnesh.htm)

*Zahraniční obchod se zbožím – národní pojetí – časové řady* [online]. ČSÚ, ©2017. [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/vzonu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/vzonu_cr)

*Polovinu přímých inostranných investicij v RF v 2016 obespečil Singapur* [online]. Interfax, ©1991-2017. [cit. 2017-07-13]. Dostupné z: <http://www.interfax.ru/business/563378>

*Mapa globálních oborových příležitostí. Rusko* [online]. MZV ČR, ©2016. [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/app/content/files/mzv-mapa-globalnich-oborovyh-prilezitosti/rusko.pdf>

*Klasifikace zemí. Informace* [online]. EGAP, ©2017. [cit. 2017-09-12]. Dostupné z: <http://www.egap.cz/informace/klasifikace-zemi/index.php>

*Procházka EGAPEM. Magazín ze světa exportu. 13/2017* [online]. EGAP, ©2017. [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <http://www.egap.cz/dokumenty/casopis-egap/egap-casopis-13-2017.pdf>

*Rusko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu* [online]. BusinessInfo.cz, ©2017. [cit. 2017-02-01] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rusko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-19088.html#sec2>

*Profil skupiny Papcel* [online]. Papcel, ©2017. [cit. 2017-08-12]. Dostupné z: [http://www.papcel.cz/UserFiles/File/Katalog\\_2016/cz\\_profil\\_skupiny\\_papcel\\_2017.pdf](http://www.papcel.cz/UserFiles/File/Katalog_2016/cz_profil_skupiny_papcel_2017.pdf)

*Obecná prezentace firmy* [online]. Papcel, ©2017. [cit. 2017-05-12]. Dostupné z: [http://www.papcel.cz/UserFiles/File/Prezentace/cz\\_papcel\\_general\\_2017\\_new.pdf](http://www.papcel.cz/UserFiles/File/Prezentace/cz_papcel_general_2017_new.pdf)

*Annual report 2014* [online]. Papcel, ©2014. [cit. 2017-07-27]. Dostupné z: [http://www.papcel.cz/UserFiles/File/Vyrocní\\_zpravy/annual\\_report\\_2014a.pdf](http://www.papcel.cz/UserFiles/File/Vyrocní_zpravy/annual_report_2014a.pdf)

*Certifikáty* [online]. Papcel, ©2016-2017. [cit. 2017-09-10]. Dostupné z: <http://www.papcel.cz/o-spolecnosti/o-spolecnosti-jakost/o-spolecnosti-jakost-certifikaty/>

*EPC* [online]. Papcel, ©2016-2017. [cit. 2017-09-10]. Dostupné z: <http://www.papcel.cz/produkty/sluzby/epc/>

*Chemie* [online]. Papcel, ©2016-2017. [cit. 2017-09-11]. Dostupné z: <http://www.papcel.cz/produkty/chemie/>

*Služby na klíč* [online]. Papcel, ©2016-2017. [cit. 2017-09-11]. Dostupné z: <http://www.papcel.cz/produkty/second-hand/sluzby-na-klic/>

*Inženýring* [online]. Papcel, ©2016-2017. [cit. 2017-09-11]. Dostupné z: <http://www.papcel.cz/produkty/sluzby/inzenyring/>

*Reference* [online]. Papcel, ©2016-2017. [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://www.papcel.cz/reference/>

ONDERKA, V. *Z litovelského Papcelu je dravec papírenství, šplhá k třímiliardové metě* [online]. iDnes.cz – Olomoucký kraj, ©2017. [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: [https://olomouc.idnes.cz/papcel-litovel-papirensky-prumysl-nakupy-trzby-miliardy-plany-akvizice-1qt-/olomouc-zpravy.aspx?c=A170621\\_334235\\_olomouc-zpravy\\_stk](https://olomouc.idnes.cz/papcel-litovel-papirensky-prumysl-nakupy-trzby-miliardy-plany-akvizice-1qt-/olomouc-zpravy.aspx?c=A170621_334235_olomouc-zpravy_stk)

#### JINÉ ZDROJE:

Interní materiály společnosti Papcel a.s.

## SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obr. 1.: Logo společnosti Papcel a.s.

Obr. 2: Trhy, na kterých aktuálně působí firma Papcel a.s.

Graf 1: Vývoj HDP a HNP v RF v období 2000-2015 (v bil. USD).

Graf 2: HDP na obyvatele, PKS v období 2000-2015, v aktuálních mezinárodních dolarech.

Graf 3: Vývoj míry inflace v RF v letech 2000-2016, v %.

Graf 4: Kurz eura, dolaru a české koruny vůči rublu v období 2012-2016.

Graf 5: Vývoj přímých zahraničních investic do RF v letech 2000-2016, v mld. USD.

Graf 6: Obchodní bilance RF v letech 2006-2014, v mld. USD.

Graf 7: Teritoriální struktura nově uzavřených pojistných smluv EGAP v roce 2016, v %.

Graf 8: Vývoj pojištěného exportu do RF v období 2007-2016, v mld. Kč.

Graf 9: Tržby skupiny PAPCEL v období 2010-2016, prognóza tržeb v letech 2017-2020, v mil. EUR.

Graf 10: Plán objemu kontraktů skupiny PAPCEL v období 2015-2018, v mil. Kč.

Graf 11: Největší realizované zakázky v RF v období 2001-2014.

## **SEZNAM TABULEK**

Tab. 1: Struktura HDP RF podle vybraných odvětví ekonomické činnosti, stálé ceny 2011, v mld. RUB.

Tab. 2: Míra nezaměstnanosti v Ruské federaci v období 2007-2015.

Tab. 3: Obchodní bilance ČR s RF, v mil. Kč